市场营销策划案例经典大全

序言

SWOT 是一种分析方法，用来确定企业本身的竞争优势（strength），竞争劣势（weakness），机会(opportunity)和威胁（threat），从而将公司的战略与公司内部资源、外部环境有机结合。因此，清楚的确定公司的资源优势和缺陷，了解公司所面临的机会和挑战，对于制定公司未来的发展战略有着至关重要的意义。

SWOT 分析的步骤：

1、罗列企业的优势和劣势，可能的机会与威胁。

2、优势、劣势与机会、威胁相组合，形成 SO、ST、WO、WT 策略。

3、对 SO、ST、WO、WT 策略进行甄别和选择，确定企业目前应该采取的具体战略与策略。

SWOT 矩阵：

	优势	劣势
机会	so 战略（增长性战略）	wo 战略（扭转型战略）
威胁	st 战略（多种经营战略）	wt 战略（防御型战略）

竞争优势（S）是指一个企业超越其竞争对手的能力，或者指公司所特有的能提高公司竞争力的东西。例如，当两个企业处在同一市场或者说它们都有能力向同一顾客群体提供产品和服务时，如果其中一个企业有更高的赢利率或赢利潜力，那么，我们就认为这个企业比另外一个企业更具有竞争优势。

竞争优势可以是以下几个方面：

●技术技能优势：独特的生产技术，低成本生产方法，领先的革新能力，雄厚的技术实力，完善的质量控制体系，丰富的营销经验，上乘的客户服务，卓越的大规模采购技能

●有形资产优势：先进的生产流水线，现代化车间和设备，拥有丰富的自然资源储存，吸引人的不动产地点，充足的资金，完备的资料信息

●无形资产优势：优秀的品牌形象，良好的商业信用，积极进取的公司文化

●人力资源优势：关键领域拥有专长的职员，积极上进的职员，很强的组织学习能力，丰富的经验

●组织体系优势：高质量的控制体系，完善的信息管理系统，忠诚的客户群，强大的融资能力

●竞争能力优势：产品开发周期短，强大的经销商网络，与供应商良好的伙伴关系，对市场环境变化的灵敏反应，市场份额的领导地位

竞争劣势（W）是指某种公司缺少或做的不好的东西，或指某种会使公司处于劣势的条件。

可能导致内部弱势的因素有：

●缺乏具有竞争意义的技能技术

●缺乏有竞争力的有形资产、无形资产、人力资源、组织资产

●关键领域里的竞争能力正在丧失

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

扫码免费领取资料



房中术(www.nblax520.com)专注于男性增大增粗增长、阳痿、早泄、壮阳、延时、强肾、回春、健身。女性缩阴、丰胸、减肥、化妆、瑜伽、保养、产后修复、盆底肌锻炼。两性健康,夫妻按摩,房中术,性姿势,性技巧,性知识等

更多免费教程：英语学习，技能提升，PS 教学，投资赚钱，音乐教程，口才教学，情商提升，风水教学，心理学，摄影知识，幼儿学习，书法学习，记忆力提升等等......

扫码加微信lax988988领取资料



===

全站课程下载

课程不断增加

本站现资源容量已超 10T

入群联系 QQ：167520299 或添加微信：1131084518（备注 学习）

阳痿早泄训练
皇室洗髓功视频教学
女人驻颜术
泡妞约炮万元课程
足疗养 SPA 教材
玉蛋功
马氏回春功
房中术张丰川
哲龙全套视频
增大盼你增大
国际男优训练
亚当德永早泄训练
洗髓功真人内部
皇室养生绝学道家洗髓功
【铁牛人会员课】男人必备技能，理论讲解
实战高清视频
随意控制射精锻炼 视频+图片+文字
价值 1440 元第一性学名著<素女经房中养生宝典视频>12 部
洗髓功修炼方法视频教学
陈见玉蛋功视频教学 女性缩阴锻炼
男性自然增大增长指南
强性健肾保健操 1-4
道家强肾系统锻炼功法
马氏回春功
12 堂课，全面掌握男性健康问题 让你重燃自信
联系微信：1131084518

1、东方性经
2、印度 17 式
3、口交技巧 3 部
4、港台性姿势 3 部
5、365 性姿势 6 部
6、泰国性爱密经 17 式
7、花花公子性技巧 6 部
8、阁楼艳星性技巧 7 部
9、古今鸳鸯秘谱全集 7 部
10、夫妻爱侣情趣瑜伽 2 部
11、古代宫廷性保健系列 14 部
12、汉唐宋元明清春宫图真人
13. 柔软性爱宝典 日本 9800 课
14. 李熙墨 3999 全套课
15. 妖精性爱课 2888
16. 李银河全套性课
17. 领统统性课
18. 德勇男性篇
19. 德勇男性篇
20. 缓慢性爱
21. 亚当多体位搭配篇
22. 亚当多体位结合篇
23. 德勇克服早泄讲座练习
24. 德勇以女性为中心得爱抚
25. 加藤鹰接吻爱抚舌技
26. 加藤鹰指技
27. 加藤鹰四十八手入门
28. 佐藤潮吹教学
29. 佐藤男人体能锻炼+保健品介绍
30. 佐藤男人早泄对抗训练
31. 阿拉伯延时训练
32. 田渊正浩秘籍
33. 异性性快感集中训练教学
34. 自我愉悦锻炼密宗
35. 铁牛全套延时训练课
36. Pc 机锻炼真人视频教学
37. 印度性经全集 8 部
38. 21 世纪性爱指南
39. 香蕉大叔男女训练馆全套
40. 中美真人性治疗教学+理论
41. 女性闺房秘术
42. 幸福玛利亚性课
43. 陈见如何释放性魅力征服
44. 性爱技巧讲座全套
45. 性爱秘籍全套
46. 性爱误区讲座
47. 性病讲解大全
48. 性博士讲座合集
49. 性健康和性高潮合集
50. 性教育讲座合集
51. 性能力课堂合集
52. 性生活问题解析合集
53. 意外怀孕和避孕处理课堂
54. 性感地带探索
55. 性技巧讲座
56. 性健康与性卫生讲座
57. 性生活专家答疑
58. 性心理与性道德合集
59. 性爱宝典合集
60. 性爱技巧合集
61. 完美性爱演示
62. 完美性爱技术讲解
更多精品等你来解锁哦............

公司面临的潜在机会(O)：

市场机会是影响公司战略的重大因素。公司管理者应当确认每一个机会，评价每一个机会的成长和利润前景，选取那些可与公司财务和组织资源匹配、使公司获得的竞争优势的潜力最大的最佳机会。

潜在的发展机会可能是：

●客户群的扩大趋势或产品细分市场

●技能技术向新产品新业务转移，为更大客户群服务

●前向或后向整合

●市场进入壁垒降低

●获得购并竞争对手的能力

●市场需求增长强劲，可快速扩张

●出现向其他地理区域扩张，扩大市场份额的机会

危及公司的外部威胁(T)：

在公司的外部环境中，总是存在某些对公司的盈利能力和市场地位构成威胁的因素。公司管理者应当及时确认危及公司未来利益的威胁，做出评价并采取相应的战略行动来抵消或减轻它们所产生的影响。

公司的外部威胁可能是：

●出现将进入市场的强大的新竞争对手

●替代品抢占公司销售额

●主要产品市场增长率下降

●汇率和外贸政策的不利变动

●人口特征，社会消费方式的不利变动

●客户或供应商的谈判能力提高

●市场需求减少

●容易受到经济萧条和业务周期的冲击

由于企业的整体性和竞争优势来源的广泛性，在做优劣势分析时，必须从整个价值链的每个环节上，将企业与竞争对手做详细的对比。如产品是否新颖，制造工艺是否复杂，销售渠道是否畅通，价格是否具有竞争性等。

如果一个企业在某一方面或几个方面的优势正是该行业企业应具备的关键成功因素，那么，该企业的综合竞争优势也许就强一些。需要指出的是，衡量一个企业及其产品是否具有竞争优势，只能站在现有潜在用户角度上，而不是站在企业的角度上。

企业在维持竞争优势过程中，必须深刻认识自身的资源和能力，采取适当的措施。因为一个企业一旦在某一方面具有了竞争优势，势必会吸引到竞争对手的注意。一般地说，企业经过一段时期的努力，建立起某种竞争优势；然后就处于维持这种竞争优势的态势，竞争对手开始逐渐做出反应；而后，如果竞争对手直接进攻企业的优势所在，或采取其它更为有力的策略，就会使这种优势受到削弱。所以，企业应保证其资源的持久竞争优势。

资源的持久竞争优势受到两方面因素的影响：企业资源的竞争性价值和竞争优势的持续时间。

评价企业资源的竞争性价值必须进行四项测试：

1、这项资源是否容易被复制？一项资源的模仿成本和难度越大，它的潜在竞争价值就越大。

目　录

第一章　市场营销：创造顾客价值和满意……………………………………………1
案例一、时新商场对折销售何以成功……………………………………………1
案例二、顾客永远是正确的………………………………………………………2
案例三、新型捕鼠器缘何没市场？………………………………………………3
案例四、“百事”与“可口”一进一退说明了什么？……………………………3
案例五、爱尔琴失去竞争优势的原因何在？……………………………………4
案例六、通用公司门前冷落………………………………………………………5
案例七、美国花生酱打入俄罗斯…………………………………………………6
案例八、海尔洗衣机“无所不洗” ……………………………………………7

第二章　企业战略计划和市场营销过程…………………………………………10
案例一、联想涉足互联网…………………………………………………………10
案例二、北京全聚德集团的发展战略……………………………………………13
案例三、摩托罗拉在中国的战略模式:思考全球化、行动本土化
…………………………………………………………………………………18
案例四、海尔：从国际化到全球化………………………………………………30
案例五、“雀巢”：模块组合营销的妙用…………………………………………39
案例六、全球之星：联系每个地方的每个人……………………………………42
案例七、史密斯家庭食品公司：把食物送到家…………………………………45

第三章　市场营销环境……………………………………………………………51
案例一、入境还得先问俗…………………………………………………………51
案例二、漠视的后果………………………………………………………………52
案例三、营销从静态走向动态……………………………………………………53
案例四、用环境优势造市场氛围…………………………………………………53
案例五、产品跟着习惯走…………………………………………………………54
案例六、可口可乐的中国化………………………………………………………54
案例七、默多克集团之中国攻略…………………………………………………56
第四章　分析消费者市场和购买行为……………………………………………60
案例一、需求在于引导，市场在于创造…………………………………………60
案例二、“丽卡娃娃”的营销术……………………………………………………60
案例三、把握营销时机……………………………………………………………61
案例四、“10-1=0”的启示…………………………………………………………61
案例五、藏在“深闺”人亦知……………………………………………………62
案例六、聘请专家搞推销…………………………………………………………63
案例七、让顾客“自作自受” ……………………………………………………64
案例八、蚕豆与冷饮………………………………………………………………64
案例九、醉翁之意不在酒…………………………………………………………65
案例十、反季节猪与反季节菜……………………………………………………65
案例十一、市民生活二则…………………………………………………………67

第五章　分析组织市场和购买行为………………………………………………69
案例一、两则政府招标采购案例…………………………………………………69

如果群里报告过期

请**加微信**联系我索取最新

1、每日微信群内分享**7+**最新重磅报告;

2、每日分享当日**华尔街日报、金融时报**

3、**如果看到群里报告过期了，请扫码联系**

4、行研报告均为公开版，权利归原作者所有，仅分发做内部学习

扫一扫二维码后台回复 加群

加入“研究报告”微信报告群。



案例二、戴尔怎样采购……………………………………………………72
案例三、中电电气集团……………………………………………………74

第六章　市场营销调研及信息系统…………………………………………77
案例一、处处留心皆信息，吃透信息找财路………………………………77
案例二、黄金与水…………………………………………………………79
案例三、依靠信息开拓市场………………………………………………79
案例四、英国疯牛与地雷…………………………………………………81
案例五、生意不负有心人…………………………………………………82
案例六、旧床单里的大市场………………………………………………82
案例七、大出预料…………………………………………………………83
案例八、美乐电冰箱市场调查方案………………………………………83
案例九、XX 市居民住宅消费需求调查方案……………………………84
案例十、郑州市鹅产品及其密切替代品市场调查方案…………………86
案例十一、餐厅形象调查表………………………………………………89
案例十二、郑州饮料市场供应情况调查表………………………………91
案例十三、郑州饮料市场消费情况调查问卷……………………………92
案例十四、美乐电冰箱市场调查问卷……………………………………94
案例十五、郑州市饮料市场的调查报告…………………………………96
案例十六、××商场市场营销环境调查报告……………………………100
案例十七、惠泉的下一步…………………………………………………105

第七章　市场细分、目标市场选择和市场定位……………………………113
案例一、抓住空白点………………………………………………………113
案例二、林昌横的“量力而营”术………………………………………113
案例三、“小说旅馆”生意兴隆…………………………………………114
案例四、把功夫下在“小处” ……………………………………………115
案例五、丢下西瓜捡芝麻…………………………………………………115
案例六、“黑货”商店生意兴……………………………………………116
案例七、“万圣”书店的生意经…………………………………………116
案例八、降档增效益………………………………………………………117
案例九、娃哈哈的成功秘诀………………………………………………118
案例十、产品跟着顾客走…………………………………………………119
案例十一、“芝麻开门” …………………………………………………120
案例十二、在“夹缝”里寻生路…………………………………………120
案例十三、营销巨人 P&G 启示录………………………………………121
案例十四、可口可乐细分新市场…………………………………………123

第八章　产品策略：管理产品组合、品牌和包装…………………………126
案例一、为顾客设计形象…………………………………………………126
案例二、沉默的推销员……………………………………………………126
案例三、经销与“人情味” ………………………………………………127
案例四、东方不亮西方亮…………………………………………………128
案例五、“雨伞袋”带来的温馨…………………………………………128

案例六、树立大质量观念……………………………………………………………129
案例七、单一品牌策略能成功吗？………………………………………………130
案例八、创了名牌以后……………………………………………………………131
案例九、多品牌策略能成功吗？…………………………………………………132
案例十、销售服务“一、二、三” ………………………………………………133
案例十一、网络思维与商战………………………………………………………133
案例十二、普拉斯公司的“文具组合”…………………………………………134

第九章　产品策略：开发新产品和管理产品生命周期策略……………………136
案例一、“西瓜变方”的启示……………………………………………………136
案例二、有个性才有市场…………………………………………………………136
案例三、独具匠心拓市场…………………………………………………………137
案例四、“机不可失” ……………………………………………………………138
案例五、老板杯为何滞销…………………………………………………………138
案例六、商品里的文化味…………………………………………………………139
案例七、摩托罗拉 V998/V8088 的产品策略……………………………………139

第十章　定价策略…………………………………………………………………142
案例一、十五家大公司的定价目标………………………………………………142
案例二、醉翁之意…………………………………………………………………143
案例三、“一元水果”顾客爱买…………………………………………………143
案例四、巧算帐诚服顾客…………………………………………………………144
案例五、低价不好销，高价反抢手………………………………………………144
案例六、自动降价，顾客盈门……………………………………………………145
案例七、让利销售…………………………………………………………………146
案例八、大受欢迎的昂贵礼物……………………………………………………146
案例九、“嘉陵”与“太姆”的成功秘诀………………………………………147
案例十、一贱惹得众人爱…………………………………………………………148
案例十一、别克凯越 Excelle 轿车的价格策略…………………………………148

第十一章 分销策略…………………………………………………………………151
案例一、销售联网通四海…………………………………………………………151
案例二、丰田公司的销售网………………………………………………………151
案例三、天津开元阀门总厂起死回生……………………………………………152
案例四、一级行动诉讼案…………………………………………………………153
案例五、“爱维”公司如何走出销售困境………………………………………154
案例六、渠道开通货易销…………………………………………………………155
案例七、芭蕾珍珠膏的“失宠” …………………………………………………157
案例八、TCL 集团：构建深广兼容的分销渠道…………………………………158

第十二章 促销策略…………………………………………………………………160
案例一、雨伞——请自由取用……………………………………………………160
案例二、广告与天安门广场………………………………………………………160
案例三、“寻人启事”的启示……………………………………………………162

案例四、独树一帜的广告…………………………………………………………162
案例五、借冕播誉……………………………………………………………163
案例六、借船出海……………………………………………………………163
案例七、绝妙的反证策略……………………………………………………164
案例八、喝酒名家的评酒会…………………………………………………164
案例九、成也广告，败也广告………………………………………………165
案例十、家丑外扬，益在其中………………………………………………166
案例十一、汽车回“娘家” …………………………………………………167
案例十二、现场示范，以形服人……………………………………………167
案例十三、饿慌的市场更抢食………………………………………………168
案例十四、想买，没了………………………………………………………169
案例十五、与狼共舞…………………………………………………………170
案例十六、把握公关促销之机………………………………………………170
案例十七、英雄泪与老人宴…………………………………………………171
案例十八、“飞鸽”车厂借美国总统扬名……………………………………171

第十三章 竞争战略与策略……………………………………………………173
案例一、二十万元“买”信誉………………………………………………173
案例二、稳定价格开拓市场…………………………………………………173
案例三、乡音留客……………………………………………………………174
案例四、“百万”与“彩虹”的滞与俏……………………………………175
案例五、可口可乐与百事可乐的争霸之战…………………………………176
案例六、心诚则灵，质优则盛………………………………………………178
案例七、柯达——富士之争…………………………………………………179

第十四章 市场营销策划…………………………………………………………183
案例一、请劳模来开业………………………………………………………183
案例二、开业先签“文明公约” ……………………………………………183
案例三、无人参加的聚会……………………………………………………184
案例四、“划拳”与促销……………………………………………………185
案例五、老道失算 弄巧成拙………………………………………………185
案例六、“摔酒瓶”也能促销吗？…………………………………………186
案例七、“鲨鱼进入新疆” …………………………………………………187
案例八、“浪之夜”与“总理来电” ………………………………………187
案例九、是锦囊计还是馊主意？……………………………………………188
案例十、百事可乐与战斗机…………………………………………………188
案例十一、冬凌草药品市场调查与营销策划方案（摘录）………………189
案例十二、ABC 药品上市整合营销策划案…………………………………195
案例十三、ABC 口服液西南市场营销方案…………………………………202
案例十四、ABC 浓缩精华素整合营销策划案………………………………214
案例十五、AA 洗洁精的广告策划……………………………………………219
案例十六、达华宾馆 1999 年度市场营销策划书……………………………223
案例十七、中住公司——乐屋地板营销策划………………………………233
案例十八、龙柏饭店婚宴组合策划书………………………………………254

案例十九、河洛园鹅肉产品郑州市场营销策划书……………………………262

第一章 市场营销：创造顾客价值和满意

案例一、时新商场对折销售何以成功

湖北十堰市时新商场是一个以经营纺织品为主的商场。近几年来，由于受纺织品销售不景气的大气候的影响，生意比较平淡。尤其是大批的鞋类积压，使商场举步维艰。其中仅旅游鞋就占用了 40 万元资金。为了摆脱被动局面，1993 年 11 月份商场用半个月的时间对折销售旅游鞋。该店在十堰市最具影响的《车城文化报》上宣称：此举措是以加速资金周转，盘活资金为目的，商场将亏损十万元。

当这个消息传播出去以后，该店鞋柜每天顾客熙熙攘攘，鞋柜前里三层外三层，这种情况持续了十五天，该店销售的旅游鞋不仅有仿皮鞋（40）、普通鞋（60），也有名牌鞋，如狼牌、火炬牌。定价也只有 70 元。这些鞋全部销售一空。结果，该店不仅没有亏损，反而赚了 5 万元。

[试析]

时新商场经营成功的原因。

[分析]

现代经营学是从买主出发，将市场看作主要是卖方的活动，认为市场是实现现实和潜在交换的一切活动。市场=人口+购买力+购买意向,也就是说市场是人口、购买力和购买意向的集合。由此可见,看一种商品有没有市场,或者说市场是否已经形成,就要看是否具备这三个要素，三要素缺一，就不能形成市场，只有三者具备，这个市场才有经营取胜的可能。

十堰市时新商场经营旅游鞋之所以成功，从市场概念来看，主要是该店根据当时形成市场的三要素同时具备的情况大胆开拓市场，采取了灵活的营销方式。

第一，人口是形成市场的首要的也是最重要的因素。人口的多少，在一定程度上决定了市场的大小。因此，看某一商品是否有销路，首先要看能够接受这种商品的消费者有多少。十堰市属中小型城市，人口是足够多的，不成问题的。

第二，购买力。有了人口，不一定就能形成一定的市场，还要看这些人口有无购买力，有购买力的人口有多少。十堰市旅游鞋销售困难，其主要原因是价格贵，超过了大多数消费者的货币支付能力。时新商场针对这种情况，果断地运用了对折降价售卖的招数，立即吸引了成千上万的顾客，由于符合市场购买力状况，形成了抢购热潮。

第三，从购买意向来看，旅游鞋具有舒适耐穿、容易清洁、品质高级、式样高雅，而且冬天穿者保暖的特点。人人都希望拥有旅游鞋，只是价格太高，有些顾客只能望鞋兴叹，而时新商场价格对折，正好迎合顾客之需，符合消费者的购买意向。总之，从现代市场概念来看，时新商场抓住了形成市场的三个要素，看准了市场，大胆开拓，终于取得了成功。

案例二、顾客永远是正确的

旧上海有一家永安公司，以经营百货著称。老板郭乐的经营宗旨是：在商品的花色品种上迎合市场的需要,在售货方式上千方百计地使顾客满意。商场的显眼处用霓虹灯制成英文标语：Customers are always right!（顾客永远是对的!）作为每个营业员必须格守的准则。为了

拢住一批常客，公司实行了这样一些服务方式：一是把为重点顾客送货上门订为一条制度，使得一些富翁成了永安公司的老主顾。二是公司鼓励营业员争取顾客的信任，密切与顾客的关系，对那些“拉”得主顾客的营业员特别器重，不惜酬以重薪和高额奖金。三是公司针对有钱人喜欢讲排场、比阔气、爱虚荣的心理，采取一种凭“折子”购货的赊销方式，顾客到永安公司来购物，不用付现款，只需到存折上记上账。。四是争取把一般市民顾客吸引到商店里来。如此四策的实施，使永安公司成为这样一家特殊商店：无论上流社会和一般市民，只要光顾这里，都能满意而归。整个商场整天挤得水泄不通，生意格外红火。

日本著名的大仓饭店，是世界上独具一格的高级饭店，是真正的“家外之家”，大仓饭店有一条不成文的信条，“顾客永远是正确的。”大仓饭店的职工受到严格的训练，必须诚心诚意地接受每个顾客的意见和建议，使顾客的要求尽可能得到满足，成为名副其实的“顾客之家”。

[试析]

“顾客是永远正确的”这个观点对不对？你是怎样理解的？

[分析]

这个观点是正确的。它符合企业营销活动必须以顾客为中心，以消费者需求作为营销出发点的观点。作为经营者，必须时刻牢记“顾客永远是正确的”这条黄金法则。

一般人咋听起来，似乎颇感“顾客永远是正确的”这句话太绝对了。人无完人，金无足赤，顾客不对的地方多着呢。但从本质上理解，它隐含的意思是“顾客的需要就是企业的奋斗目标”。在处理与顾客的关系时，企业应站在顾客的立场上，想顾客之所想，急顾客之所急，并能虚心接受或听取顾客的意见或建议，对自己的产品或服务提出更高的要求，以更好地满足顾客只需。事实上顾客的利益和企业自身的利益是一致的，企业越能满足顾客的利益，就越能拥有顾客，从而更能发展自己。

但顾客与企业并非没有矛盾，特别是当企业与顾客发生冲突时，这条法则更应显灵，更需遵守。当顾客确实受到损害，比如买到的是低质高价假冒伪劣商品，服务不够周到，甚至花钱买气受，违反消费者利益等等。此时，即使顾客采取了粗暴无礼的态度，或者向上申诉，都是无可非议的；当顾客利益并未受到损害，比如顾客自身情绪不好，工作或生活遇到不顺心的事，抑或顾客故意寻衅闹事。此时，企业当事人应体谅顾客之心，给与耐心和企的解释，晓之以理，动之以情，导之以行，做到有理有节，既忍辱负重又坚持原则，一般情况下，顾客是会“报之以李”的。即使对蛮不讲理的人，营业人员最好也不要与之顶撞，应送保安部门处理。

日本大仓饭店的这种企业精神，充分体现该店高度重视顾客利益，把顾客放到至高无上的位置，是“顾客就是上帝”的又一体现。企业经营者应该记住：尊重顾客就是尊重自己，尊重顾客就是获取利润。

案例三、新型捕鼠器缘何没市场？
美国一家制造捕鼠器的公司，为了试制一种适宜于老鼠生活习性的捕鼠器，组织力量花了若干年时间研究了老鼠的吃、活动和休息等各方面的特征，终于制造出了受老鼠“欢迎”的一种新型捕鼠器。新产品完成后，屡经试验，捕鼠效果确实不错，捕鼠率百分之百，同时与老式捕鼠器相比，新型捕鼠器还有以下优点：①外观大方，造型优美；②捕鼠器顶端有按钮，捕到老鼠后只要一按按钮，死鼠就会掉落；③可终日置于室内，不必夜间投器，白天收拾，绝对安全，也不会伤害儿童；④可重复使用，一个新型捕鼠器可抵好几个老式捕鼠器。新型捕鼠器上市伊始深受消费者的青睐，但好景不长，市场迅速萎缩了。是何原因致使这么好的东西却没有达到预计的销售业绩呢？后来查明，其致命原因是：
第一，购买该新型捕鼠器的买主一般是家庭中的男性。他们每天就寝前安装好捕鼠器，次日起床后因急于上班，便把清理捕鼠器的任务留给了家庭主妇。主妇们见死鼠就害怕、恶心，同时又担心捕鼠器不安全，会伤害到人。结果许多家庭主妇只好将死鼠连同捕鼠器一块丢弃，由此消费者感到代价太大，因此主妇们不希望自己的丈夫再买这种捕鼠器。
第二，由于该捕鼠器造型美观，价格自然较高，所以中、低收入的家庭购买一个便重复多次使用，况且家中老鼠在捕捉几只后就可以“休息”一段时间，重复购买因而减少，销量自然下降。
高收入的家庭，虽然可以多买几个，但是用后处理很伤脑筋，老式捕鼠器捉到一只老鼠后，可以与老鼠一起扔进垃圾箱，而新型捕鼠器有些舍不得，留下来吧又该放在哪儿呢？另外留得捕鼠器的存在，又容易引起有关老鼠的可怕念头。
[试析]
结合本案例，说明美国这家制造新型捕鼠器的公司失败的根本原因是什么？
[分析]
该捕鼠器公司以生产观念为指导，不考虑消费者的需求，自以为是，闭门造车是导致其失败的根本原因，正确的做法应是以消费者为中心，以市场需求为导向，在市场调查的基础上，考虑消费者的愿望和需要，搞清楚消费者是希望更好的捕鼠器呢或是他们更希望的是一个解决老鼠问的办法呢？比如用化学药品代替捕鼠器，同时还要搞清楚究竟有多少消费者需要新型捕鼠器，然后再作相应的产品策略和确定一定的生产量。

案例四、“百事”与“可口”一进一退说明了什么？
八十年代，由于印度国内软饮料公司反跨国公司议员们的极力反对，可口可乐公司被迫从印度市场撤离。与此同时，百事可乐就开始琢磨如何打入印度市场，百事可乐明白：要想占领印度市场就必须消除当地政治力量的对抗情绪。百事可乐公司认为要解决这个问题就必须向印度政府提出一项是该政府难以拒绝的援助。百事可乐表示要帮助印度出口一定数量的农产品以弥补印度进口浓缩软饮料的开销；百事可乐公司还提出了帮助印度发展农村经济转让食品加工、包装和水处理技术，从而赢得了印度政府的支持，迅速占领了印度软饮料市场。
[试析]
百事可乐成功的关键因素是什么？反映了什么营销观念？
[分析]
显然，百事可乐成功的关键不在于产品口味比可口可乐好，也不在于广告技术比可口可乐高超，而是在于它在“政治战”与“公众舆论战”上比可口可乐要胜一筹。毫无疑问，政治与公共关系已成为市场营销中心出现的两个考虑要点。针对上述状况，美国营销专家菲利浦?科特勒提出了大市场营销观念，即现代市场营销已突破了以产品、价格、促销与销售渠道(4PS)

为主体的旧营销格局，现代营销观念在 4PS 基础上还应加上两个 P，即“政治力量”（political power）和公共关系（public relations）。科特勒认为：在贸易保护主义重新抬头和政府干预经济力量加强的情况下，即使企业的产品适销对路，价格、销售渠道和促销都适当，这种产品还是未必能卖出去。例如，日本大米生产成本至少是美国的 7 倍，然而美国大米却迟迟打不开日本市场，原因是日本通过一整套复杂的法律和行政壁垒来排斥美国大米的进口；美国建筑行业是世界上最有竞争力的，但由于同样的原因在日本建筑项目投标中屡屡失败。因此，重视大市场营销观念势在必行。

大市场营销观念虽然有美国人提出并最先付诸实践，但做得最好的却是日本人。如：日本汽车厂商对美国政治、法律的影响力就比福特、克莱斯勒、通用汽车公司三巨头的影响力要强大得多。1990 年，日本共有 140 个政府机构和企业在美国雇佣了院外活动和宣传活动的代理机构。日本通过金钱收买等方式把一大批美国的政府高级官员聘为自己的国外代理人，并通过他们来左右美国的贸易政策。这些日本聘用的“说客”中有总统特别助理、总统顾问、白宫副新闻秘书、副总统办公厅主任、美国国际贸易委员会主席等要人。通过他们，日本产品源源不断打入美国市场并获得大量优惠，如日本汽车厂商通过对美国政府的影响而避免了向美国缴纳每年 5 亿美元的进口税。1987 年，日本东芝公司对苏联及捷克等国出售美国规定的“受控产品”，包括潜艇推进器及计算机芯片等，美国本拟对其进行制裁，美国的制裁将使东芝公司每年减少 30 亿美元销售收入，东芝公司通过其“政治营销”摆脱了制裁。

事实上，从来没有纯粹的政治也从来没有纯粹的经济，政治活动与经济活动总是交织在一起互相作用的。大市场营销观念充分考虑了政治影响与公众舆论，使企业化被动为主动。因此种种营销观念在国外盛行就不足为奇了。

案例五、爱尔琴失去竞争优势的原因何在？

美国爱尔琴钟表公司自 1864 年创立到本世纪 50 年代中期，一直是美国最好的钟表制造商之一，享有盛誉。该公司长期以来在市场营销中强调生产高级产品，树立优质产品形象，并通过第一流的珠宝店和百货公司组成庞大的销售网推销产品。1958 年以前，销售额一直是上升的，但此后销售额和市场占有率开始直线下降，使其在市场中的优势地位开始动摇。爱尔琴公司优势地位受到损害的原因是什么？

第一，在消费者方面，这时消费者对手表必须走时十分准确、必须是名牌，必须保用一辈子的观念已经变化，消费者希望能买到走时基本准确、造型优美、价格适中的手表，即越来越多的消费者追求手表的方便性(全自动手表)、耐用性(防水防震手表)和经济性(廉价手表)。

第二，在竞争者方面，许多同行业的制造商迎合消费者需要，纷纷增加产品生产线或延长产品生产线大量生产中低档手表。

第三，在销售渠道方面，不少美国人都想避开珠宝店的高额加成，而且在看到廉价手表时常常会产生冲动性购买。因此众多的手表制造商开始通过大众销售渠道——超级市场、廉价商店、折扣商店、方便店、甚至地摊——大力推销。

[试析]

分析五十年代后该公司产品在市场上受挫的根本原因何在？

[分析]

爱尔琴公司产品在市场上受挫的根本原因在于公司迷恋于生产精美、优质而式样陈旧的手表，并仍用传统的渠道推销产品，以至于根本没有注意到手表市场上发生的各种重大变化。在复杂多变、竞争激烈的市场环境下，爱尔琴公司“理应朝着窗外眺，却只对着镜子照”，目光短浅、鼠目寸光是其遭受挫折的根本原因。

案例六、通用公司门前冷落

自动洗碗机是一种先进的家庭厨房用品。当电冰箱、洗衣机大量进入寻常百姓家，市场饱和后，制造商揣摸消费者心理，推出洗碗机，意在减轻人们的家务劳动负担，适应现代人的快节奏。然而，当美国通用电气公司率先将自动洗碗机投向市场时，等待他们的并不是蜂拥而至的消费者，“门前冷落鞍马稀”的局面真是出人意料。

尔后，公司的营销策划专家寄希望于广告媒体，实施心理上的轮番“轰炸”，消费者总会认识到自动洗碗机的价值的。于是，①该电器公司在各种报纸、杂志、广播和电视上反复广而告之，“洗碗机比用手洗更卫生，因为可以用高温水来杀死细菌”。②该电器公司甚至细菌越小，消费者产生的恐惧就越大。他们就创造性地用电视画面放大细菌的丑恶现象，使消费者产生恐惧。③该电器公司还宣传自动洗碗机清洗餐具的能力，在电视广告里示范表演了清洗因烘烤食品而被弄得一塌糊涂的盘子的过程。努力后的结果如何呢？“高招”用尽，市场依旧，消费者对洗碗机仍是敬而远之。从商业渠道反馈来的信息极为不妙，新上市的洗碗机很有可能在其试销期内夭折。

自动洗碗机的设计构思和生产质量都是无可挑剔的，但为什么一上市就遭此冷遇呢？消费者究竟是怎样想的呢？

第一，传统价值观念的作祟，消费者对新东西的偏见，技术上的无知，消费者的风险和消费能力的差距，使自动洗碗机难以成为畅销产品。①持传统观念的消费者认为，男人和十几岁的孩子都能洗碗，自动洗碗机在家庭中几乎没有什么用处，即使使用它也不见得比手工洗得好。②家庭主妇则认为，自动洗碗机这种华而不实的“玩意儿”有损“勤劳能干的家庭主妇”的形象。③在现实生活中，大多数家庭之三、四口人，吃顿饭不过洗七、八个碗和盘子而已，你让他花上千元买台耗电数百瓦的洗碗机去省那点举手之劳，消费者怎么算怎么划不来。

第二，有些追赶潮流的消费者倒是愿意买洗碗机以换取生活方便，但①机器洗碗事先要做许多准备工作，这样费时费事又增添了不少麻烦，到最后还不如手工洗来得快。②家庭厨房窄小，安装困难也使消费者望“机”兴叹！③一些消费者虽然欣赏洗碗机，但认为它的价值难以接受。

第三，自动洗碗机单一的功能、复杂的结构、较多的耗电量和较高的价值也是它不能市场化、大众化的原因之一。

[试析]

结合通用公司自动洗碗机在市场上遭冷遇的原因，谈谈对企业营销的启示。

[分析]

通用公司自动洗碗机在市场上遭冷遇给我们的启示如下：
企业的营销必须要以满足消费者的需要为前提，企业的一切活动都必须以消费者为中心。唯有能满足消费者需要的企业，才能获得消费者的支持，才能实现企业的目标。
也许许多患有“近视症”的营销者执迷不悟，仍目光短浅的认为只要生产出好产品，绝对不怕没有销路。奉劝执迷不悟者以壮士断腕的做法毅然决然放弃旧思想，树立以消费者为中心的营销观念。只有如此，才能在激烈的竞争中立于不败之地。

案例七、美国花生酱打入俄罗斯
美国的生活方式正潜移默化地影响俄罗斯的生活方式。蓝色斜纹布裤子、摇滚乐、可口可乐、汉堡包、馅饼、计算机、增氧健身法、旅游鞋、乃至福音派教义近年来都传进了俄罗斯并且流行起来。难怪不少俄罗斯人不断惊呼：“美国人来啦！美国人来啦！”
现在，一种美国花生酱又成功地打入俄罗斯的市场，使越来越多的俄国人喜欢这种正宗美国食品。
美国花生主产于佐治亚等洲，前民主党总统杰米?卡特就是靠在佐治亚种植花生起家的。几十年前，一位美国黑人科学家经过了多次试验，研制出了特殊风味的花生酱，一下子奉行全美。这种花生酱的加工技术独特，营养丰富，据说蛋白质含量超过了牛肉。当时，美国经济不景气，这种价格便宜的花生酱很快成为南方穷人的主要食品。目前，美国全国花生理事会依靠了四种促销手段很快使美国花生酱在俄罗斯站稳了脚跟。
首先是免费奉送。前苏联解体之后，俄罗斯出现了严重的经济危机，商品短缺，食品匮乏。美国布什政府同意向俄罗斯提供援助。美国的花生种植和加工者看准了这一机会，主动向俄罗斯提供 60 吨花生酱，分配给俄罗斯人。食物不足的俄罗斯人一吃到这种味道鲜美的花生酱，就有些舍不得放下了。
其次是大搞宣传活动。现在，美国花生酱的宣传活动已在莫斯科和圣彼得堡两大城市开展起来，美国人希望俄罗斯这两座“领导新潮流”的城市能首先“热爱花生酱，然后把花生酱传到俄罗斯全国各地。”
第三是投俄罗斯政府所好。俄罗斯目前外汇短缺，用珍贵的硬通货进口花生酱可能性不大。美国的花生大亨们于是对美国政府和俄罗斯政府开展游说活动，以期实施由美国现款援助向俄罗斯出售美国花生酱的计划。美国全国花生理事会负责人说，以俄罗斯政府来说，牛肉短缺现象严重，用价廉的花生酱替代牛肉既可满足老百姓需要又能省钱，因此俄罗斯政府赞同这一计划是很有可能的。
最后是抓住青少年。美国花生商的目标是俄罗斯青少年。美国一个代表目前正在莫斯科和圣彼得堡的学校里东跑西溜，促使各学校同意把美国花生酱列入学生午餐食谱中去。为了笼络感情，代表团携带了大批美国花生酱纪念章，在俄罗斯青少年中散发。

[试析]
本案例中，美国全国花生理事会依靠什么使美国花生酱打入俄罗斯？

案例八、“落基山泉水”救不了你
库尔斯公司是美国一家啤酒酿造公司，地处科罗拉多的山沟里。1960 年阿道夫?库尔斯这个 44 岁的啤酒王国的老板，外出遇难后，就有其儿子比尔和乔史兄弟俩苦心经营。库尔斯公司生产的啤酒是用纯净的落基山泉水酿制，公司只生产一种品质啤酒，且只有一家酿造厂生产这种啤酒，啤酒只在西部 11 个州销售，其中多数州是美国人烟最稀少的地区。它没有成立分厂，22 年来没扩大过规模，同时，每一桶酒都要销往 900 英里以外的地方。啤酒质量很好，除了一些名演员像保罗?纽曼和伊斯特伍等外，从福特总统到亨利?基辛格，无不对库尔斯啤酒称道叫好。每年大约有 30 万名库尔斯的崇拜者来啤酒厂游玩，人们一直称库尔斯有“秘密武器”。
到 1970 年，由比尔和乔史经营的一个小规模地区性啤酒厂却异常繁荣，1969 年比 1968 年产量增长 19%，在全国啤酒行业中名列第四。在西部 11 个州市，库尔斯市场占有率达 30%，在加利福尼亚州，到 1973 年为止，它占有 41%的市场，比啤酒行业产量最大的安休斯——布希的 18%还多。这与来自那些知名的和不知名的人士对库尔斯产品的狂热追求与爱好、环境清洁的形象及味道清淡适口的啤酒形象十分不开的。
到 70 年代中叶，啤酒的消费趋势发生了很大变化，啤酒行业最热门的产品是凉爽型啤酒或低热量啤酒和高级名牌啤酒，这种啤酒的销售量几乎占到啤酒总销量的 10%，而其中全国发展最快的米勒公司啤酒占到 30%，并且这个比例还要上升，其他有发展前途的啤酒是高级名牌啤酒，安休斯——布希的米歇洛布牌啤酒竞争力很强。每年都以 13%的速度增长，但几乎所有的增长均来自两种产品：凉爽或低热量啤酒和高级名牌啤酒。面对变化不定的和更有扩张性的市场，库尔斯却一味采取长期观望的态度，而无所领悟，错误地认为一种啤酒及一种形象的魅力会长盛不衰，从而否认了任何大胆的进取，最终使库尔斯这个历史悠久、令人肃然起敬的啤酒商永不回头地走到这样一个历史时刻。
[试析]
70 年代中期以后，库尔斯经营失利的关键原因是什么？

案例九、扬起风帆再行船
甲公司是经营啤酒的中外合资企业，具有较先进的生产设备和设施，拥有较强的技术力量和素质较高的职工队伍，制订了严格的生产管理和质量控制措施。公司管理者认为：我们的产品按纯正的原生产风味配方，别具特色，质量过硬，消费者会欢迎我们的产品。我们不会轻易地改变产品的配方。我们组织外销机构和内销队伍分别负责出口产品和国内产品的销售，推销人员定期与老客户联系，争取取得订单，收回货款。为了保证利润，我们按成本价一定比例的利润来计算价格。我们是合资企业，而且质量控制严，因此成本比较高，我们不会随意降价。目前公司的效益较好，我们不需要吹嘘自己的产品，产品质量本身就是最好的宣传。
乙公司是啤酒行业中的后起之秀，由于底子较薄、基础较差、设备、厂房、技术力量都相对落后，管理者决定首先以当地市场作为目标市场，按本地区消费者的习惯和口味进行配方，尽可能地降低成本，以低廉的价格占领本地市场，使该公司啤酒畅销于本地的各副食商店，各大、中、小餐馆。同时针对先富起来的一部分高消费者，将价格昂贵的“生啤”送到高级

宾馆、娱乐场所，赚取高额利润。在此基础上，市场调研部门组织社会力量，调查研究各地市场的偏好，计划向外地扩张，逐步扩大经营范围；推广部门借助各种媒介积极宣传企业的业绩，使企业不断发展壮大。

[试析]

甲公司和乙公司的营销观念是否相同？针对各自的营销观念谈谈甲公司和乙公司的发展前景是否相同？为什么？

案例十、希望源于创造

改革开放以来，中国企业最为明显的一个特征是企业的成败存亡如日升日落春去秋来一样，来也匆匆，去也匆匆，被业内人士称之为“企业流星现象”。而中国的一些民营企业更成了大起大落的“典范”。国内不少著名的民营企业昨日还星光灿烂，但今天却已凄然陨落了，如沈阳飞龙集团、珠海的巨人集团、海南的椰风集团、济南的三株集团、陕西的 505 集团、吉林的威特集团。

但是同为私营企业的希望集团——一个由四个兄弟在农村仅用一千元创建的企业——从成立到现在，17 年来都一直在平稳发展中，至今日已成为中国 500 家最大的私营企业第一名；全国民营企业科技企业技工贸总收入百强第一；中国最大私营制造企业百强第一名；中国饲料工业百强第一名。同时希望集团在美国的《福布斯》杂志中被排为中国大陆私营企业资产第一名。希望集团是通过怎样的发展历程而取得现今的成就，成为中国私营企业中一颗闪耀的明星的呢？

艰苦创业

一九八二年，中国大陆的改革开放在农村起步，凭着对政治的敏锐嗅觉，刘永好认为机会来了。当时刘永好是一个中等专业学校的教师，那时他订的报纸、杂志跟学校的一样多。他的几个兄弟也比较关注国家的发展、政治的走势、经济的格局，因此他们对农村的发展方向有所了解，对《光明日报》关于真理标准的大讨论也比较敏感。通过对种种现象的分析，他们得出了对机会的判断。在八零年的时候，他们就开始谋划下海创业，但他们的申请当时没有被批准，因为没有一个可以接纳他们的地方。到了一九八二年，农村开始实行联产承包责任制，专业户出现了，他们又提出申请。这一次终于有了容身之处——他们插队下乡时呆了近五年的农村；但表示支持的县委书记还提出了一个附加条件：每年要带动 10 个农户。于是他们卖掉了手表、自行车和其他一些值钱的东西，带着东拼西凑弄来的 1000 块钱开始了四兄弟的创业之路。1000 块能干什么？四兄弟想“民以食为天”，于是他们决定从事种植业，便在农村养鱼、养猪、孵小鸡……而这在当年是需要很大的勇气的，但命运并不垂青他们，失败总是与他们为伍。后来四兄弟自己动手制作孵化机，满心希望从此财星高照，未料一场灾难降临了：资阳县的一个农民张口就向他们预订二万只良种鸡，并交付了汇票。首批四千只小鸡交到那个农民手中，货款却提不出来，原来盖有银行公章的汇票竟然是一张废纸。

刘永好找到那个农民，那个农民给他下跪，承认自己骗了他，并发誓将来赚了钱再还。原来，这个农民缺乏经验，在运输途中，鸡闷死了一半；另一半也因为用煤油灯取引起火灾，给烧死了，这个农民早已倾家荡产。刘永好只好自认倒霉，每天早晨四点钟起床，用单车拉着剩余的小鸡到四十公里外的农贸市场去卖。沿路有他在四川省机械厅企业管理干部学校任教时的学生，对老师沿街卖鸡指指点点。刘永好硬着头皮，扯着嗓子叫卖，日复一日，终于赚来了第一笔钱。

创业是如此的艰难，当时的中国对个体户有很多限制：雇工不能超过七人，银行不能给贷款，土地不许征用……最困难时，他们动摇过，甚至连跳进岷江，一了百了的心都有。但兄弟他们又想，与农村改革前“割资本主义尾巴”，绝不允许有个体户存在相比，这时的政策已宽松多了，有什么理由不坚持下去呢？

刘氏兄弟在苦苦摸索之后发现新兴的鹌鹑养殖市场前景不错。于是从一九八三年开始，四兄弟开始创办鹌鹑养殖场，十五万只鹌鹑使刘氏兄弟掘得了创业后的“第一桶金”——一千元变成了一千万。一千万在八十年代的中国人看来，无异于天文数字。但刘氏兄弟并不满足，很快他们发现，农业大省四川在中国改革开放后，养猪业蓬勃发展，饲料需求量急剧增加，捷足先登的泰国正大饲料“贵如饼干”，但农民依然排长队购买。在当时，以“正大”为代表的外资企业占领了整个全国高档饲料的市场，国内企业根本没有生存的余地。但刘永好想为什么他们能弄得那么好，而我们却办不到？于是他决定转产进军饲料市场。于是一夜之间，会下金蛋的十五万只鹌鹑在人们的惊呼中被宰杀了，那是在一九八七年。从此刘永好开始在养殖技术、饲料配方的王国中苦苦求索，百折不回，终于他研制生产出适合中国国情的全价颗粒饲料，一举打破了洋饲料对中国饲料市场的垄断，并以此为基础，向全国推广。由于价廉质优，希望饲料在中国西南地区与正大饲料平分秋色。从此财源滚滚，一千万变成了一亿。同时，他们也因此荣获国家科技的大奖，成为国家级星火示范企业，宋健同志几次到他们那儿视察……在与外资企业的竞争中，他们逐渐成长、发展、壮大起来了。这是一个转折点。

其实早在 1987 年鹌鹑养殖业蒸蒸日上的时候，刘永行就把眼光盯在开发新项目上，他先后搞了鹌鹑饲料、鸡饲料的研究与开发，都获得成功。1988 年，他东奔西走找资源，成功地研制出希望牌乳猪饲料，其各项技术指标都优于市场上同类畅销产品。兴建新津希望饲料厂，刘永行披挂上阵。在中国的第一养猪大省四川，农民开始告别传统养猪法，一时间，新津希望饲料厂出现了人们购买希望饲料昼夜排长队的现象。当新津希望饲料厂声名鹊起，刘永行又把眼光瞄准川东市场，投资 1000 万元，征地 40 亩，兴建重庆希望饲料有限公司，并使销售网点迅速扩大至 2000 多个，其饲料销售量很快跃居川东地区第一。

企业扩张

进入九十年代以来，希望集团在十年创业积累的基础上，面对新的发展机遇，制订了新的发展战略，采取三大步骤加快企业的发展。

第一、组建了首家全国性的民营企业集团—— 希望集团。90 年，刘家四兄弟开始尝试走集团化经营的道路，但当时尚未被国家工商局批准，直到 93 年下半年，国家工商局才正式批准了，于是全国第一个私营企业集团——希望集团正式成立。

第二、走出四川，面向全国办企业。追求卓越，创造未来，是刘永行永恒的战略理念。他决定打出四川盆地，在省外建立希望集团分公司。他把第一个战场设在中原大地。有人提出了不同意见：“中原农民用盛产的玉米喂猪，我们的饲料不会有市场。”刘永行坚持先在河南浚县搞试点，他亲自考察签约，派遣工程建筑队和业务人员进驻浚县，征地 40 余亩，奋战 90 天就建厂投产。中原百姓尝到了甜头，希望牌全价颗粒饲料很快进入千家万户，试点成功了！1995 年，浚县中原希望公司被河南省评为工业效益百佳企业，每年创利税 1500 万元。刘永行运筹帷幄，全方位实施战略计划，威振大江南北。在浚县之后，他又相继创建了汨罗、邵东、武汉等希望分公司；他东取华东，建立了上海、浦东两个桥头堡；继而产生了南昌、蚌埠、无锡等希望分公司；于是，便有了巩固西南战略大后方战役，在新津、成都、重庆、昆明建立分公司之后，又相继在南宁、西昌、贵阳建立了希望分公司；1995 年，又有了“京畿之战”，在北京建立了房山和美好两家分公司；同时产生了协调各大区、各分公司间原料供应、后勤补给的办事机构。刘永行带领希望集团以饲料为主线，同时向饲料加工的上、下线延伸，开拓了农业种植、畜禽养殖、屠宰、粮食和肉类加工等领域，建立起一条龙的产业结构。至此希望集团的工厂遍布全国，直接从业员工上万名，加上 2 万多个销售网点，为社会

提供了 6 万多个就业机会，1997 年实现了 65 亿元人民币的产销值，利税达到 5 亿元。
第三、他们明确提出了独资发展与兼并收购相结合，走低成本扩张之路的发展模式。进入九十年代希望集团开始进入企业并购阶段，开始向全国性企业迈进，但前进的步伐由于体制方面的原因并不是一帆风顺。一九九一年，希望集团收购四川内江饲料厂，结果被上级领导“枪毙”了，理由是：私营企业岂能收购国营企业？上苍不负有心人，一年后邓小平南巡，市场经济在中国得以确立。机会再次摆在刘永好的面前，刘永好说：“机会只给有准备的人。”邓公南巡再予机会，刘永好如鱼得水，一九九三年五月，他与二哥刘永行七天内如旋风般横跨湖南、江西、湖北三省，一口气兼并、收购了四家国营饲料厂，归于“希望”麾下，此后五年间希望集团共兼并、收购了四十家国有企业。到目前为止全集团已拥有 100 余家企业，这些企业转入新的运行机制后，在市场竞争中显示了较强的生机与活力。
这三大步骤的实施，扩大了企业的规模，培育了以饲料生产为主导产业的中心竞争能力，形成了本企业集团化运作和发展的基础。他们还通过参与倡导并积极实施在中国内陆贫困地区投资建厂以带动当地群众脱贫致富的“光彩事业”，为社会做出一定贡献，也提升了企业的社会形象，受到政府和社会各界的好评。
在新的形势下，为更好地抓住机遇，迎接挑战，希望集团在 1992 年和 1995 年分别对集团内部的结构进行调整。通过明晰产权、规范管理，为全集团逐步迈向现代企业制度，吸纳更多的人才精英创造了条件。目前，希望事业群已划分为不同的产业板块。产业分布在整个中国华南、中南、西南和西北的南方希望（集团）公司不仅继续狠抓主导产业--饲料加工业，充实资金、技术、人才，培育核心竞争力，而且针对与国际先进企业相比在资金实力、产品开发、管理规范化等方面尚有相当差距的情况，调整、充实、发展，进行二次创业，为此成立了新希望集团。新希望集团致力于摆脱纯粹的家族式管理，向现代企业制度发展。1997 年集团以 60 余家企业，32 亿元的产销值，2 亿元的利税被评为四川省最大规模民营企业十强第一名。同时被省政府列为重点扶持的 37 户扩张型企业之一。在做好产业经营的同时，新希望集团还积极实施资本营运的战略，1997 年集团剥离在西南地区的四家农业产业化企业，以整体改制的方式，组建了新希望农业股份有限公司，在深圳证券交易所上市。
改革弊端
随着企业的不断发展壮大和国家经济形势的变化，希望集团原有的经营机制、组织体制已不能满足企业的现实性需要，于是希望集团开始了影响其长远发展的几次调整：
第一次调整：1992 年四兄弟根据各自在大学里所学的特长和兴趣爱好，在集团进行了科学分工：毕业于成都电子科大，早年参加工作的老大刘永言分管科研；痴迷于养殖和饲料研究的老二刘永行分管技术和指挥生产经营；农学院毕业的老三刘永美分管基地和房地产；老四刘永好主要分管外交，负责接待各路来访、出席各种会议和对外宣传工作。这是希望集团历史发展的需要，也是刘家四兄弟手足之情的写照。当时还提出了坚持主业不动摇的观点，把它规模化、规范化，然后向全国发展，复印到全国，贴在全国地图上的目标。刘永行非常赞成，于是他俩继续联手向全国发展。这是第一次调整。
第二次调整：1995 年 5 月，刘永好、刘永行兄弟再次进行“明晰产权”的尝试，根据刘永行意见，将希望集团的运作中的绝大部分资产分为“东方希望”和“南方希望”两大板块，刘永好分管“南方希望”，集团董事长刘永行任东方公司负责人。就这样，刘永行被推到了前台。当时媒体纷纷炒作“大陆首富兄弟分家”，对此刘永好说：其实这只是经营管理方式的调整，早在一九九一年即已开始。私营企业有家族化管理的弊端，分片发展有助于产权明晰，向现代企业制度迈进。
第三次调整：1996 年，刘永好独立创建了新希望集团。2000 年 3 月 11，新希望集团下属的新希望农业股份有限公司在深圳证券交易所正式上市。
希望集团曾经是一个纯粹的家族企业。家族企业的管理方式在企业创业之初发挥了很大的作

用，但当企业发展到相当规模，其弊端也日渐显露。集团内的两次产权明晰实际上是在摒弃纯家族式管理的弊端方面迈出了重要的步伐。今年 2 月，新希望集团的部份企业进行股份制改造，是其探索部分资产社会化的有益尝试。新希望农业股份有限公司社会公众股上市交易，标志着一个传统的民营企业将由此步入规范运作的轨道。这既是企业高速发展的需要，也是纯家族式管理的民营企业迈向现代企业制度的新起点。

新希望农业股份有限公司总股本 14002 万股，其中社会公众股 4000 万股。“新希望”上市大半年来，各项工作运转正常，股价走势良好，说明公司受到股民的信任。通过召开股东大会和董事会，并接受有关机构及股民的检查和监督，刘永好深感民企上市后，不仅在资本营运和企业扩张发展方面产生了新的推动力，同时，在经营的规范化和创造良好业绩以回报投资人方面，也面临着更高的要求。

“新希望”上市不仅募集了相当的发展资金，无形资产也得到了大幅提升，但这些看得见摸得着的实惠并没有遮住他们的双眼。他们清醒地认识到，公司一经上市，自己的许多观念、认识和行为准则都必须随之发生变化，而这些变化带给公司的益处是显而易见的，虽然这些益处也伴随着必须面对的挑战和不可回避的矛盾。现在，他们必须更多地考虑股民的利益，虽然新希望集团持有新希望农业股份公司 57.15%的股份，然而，他们的心态却必须同仅持有 100 股公司股票的股民一个样，用同样的心情去关注股价的涨跌和企业的兴衰。在投资决策上，他们必须做到更为科学和慎密。当私企业主时，基本上按这样的模式来决策，即听多数人的意见，与少数人商量，最后一个人拍板。现在除公司投资发展部要做大量前期论证考察外，在董事会上，还必须充分听取并征求其他董事的意见，重大问题还必须得到股东大会的认可。这是他们不能不遵循的规范，也是股份制公司投资人对经营者的约束。认识到并自觉地遵循这些规则，将使他们的企业避免或减少失误，实现扎实、稳健地发展。

经营理念

改革开放以来，私营企业在发展中遇到了很多的阻力。很多知名的私营企业均遭到了较大的挫折，希望集团之所以能够在急流中前进，企业的经营理念发挥了较大的作用。按希望集团总裁刘永行所说的那样，希望集团无时不在实践自己的经营理念：注重商誉，稳健发展。

1991 年希望集团在天津饲料厂门口立了一块牌子，上面说明：原料商供货毕拿款，我方迟付一天支付千分之一的银行罚款。直到现在，希望集团一直按照自己的承诺办事，毫无例外。这块牌子自今仍挂在原处。正是因为企业在平时注重企业的商誉，公司得到了合作伙伴的信任。在那时企业每天需要 100 多万元的原料，但企业并没有采购员，企业只凭一个电话就能够得到货源，由此可见企业在当时确有很高的商誉。

另外，希望集团还坚持稳健发展的原则。按刘永好的话说：无论是当年用 1000 元钱办养殖厂，还是后来养殖的第一只鹌鹑，生产的第一公斤饲料，他们都历尽艰辛，脚踏实地。即使是事业作大后兄弟分家，也是力求稳定，一步一个脚印。对于别人的高速发展，一夜暴富，他们从不羡慕；对多数企业家言必多元化、知识经济，他们始终有清醒的头脑。表现在经营上，则是对投资建厂的审慎和对主业的重视。现在三弟刘永美组建了华西饲料集团；四弟刘永好的“新希望集团”有四个公司已经上市；这块更是以饲料为主，60 多个工厂中有 62 个是饲料厂。当然，在主业稳健的基础上，我们也有一些对外投资，比如民生银行就有他们大约 15%的投资。我们企业之所以没有大的失误，从很大程度上归功于稳健经营，始终认为—稳健就是发展。

“回报社会”是希望集团的又一个核心的经营理念。希望集团在发展的同时，刘永好树立了一个正确的观念——作为一个总经理、一个总裁、一个老总，要身正、要学习、要有较高的眼界、要对社会有责任感。一个对社会没有责任感的企业领导，你的员工也不会对你有责任感，你的事是做不大的（或许短期能够做到一定规模），这是一定的。94 年国家颁布了“八七扶贫攻坚计划”，提出了要用 7 年的时间解决 8000 万人的温饱问题，他作为中国民营企

业家的一员，作为先富起来的一员，为此做出了较大的贡献。刘永好在北京联合10位民营企业家倡导发起了扶贫的光彩事业，这件事得到了社会各方面和各级政府的认同，从江总书记到政治局常委的其他领导同志，都给予了肯定和支持，江总书记还亲笔题词。到目前为止，受到刘永好光彩扶贫事业影响和受益的贫困地区的农民朋友已经超过了 20 万人；已经有几千位民营企业家参与了这项活动，总投资已经超过了40多亿元；刘永好的新希望也投资了2亿多，建立了14个光彩事业扶贫工厂。收获是巨大的。农民朋友讲：刘永好拿了2亿多搞光彩事业，不会生产假饲料来害他们。结果使得他们的形象非常好，到处都欢迎他们。有人讲“滴水之恩，涌泉相报”，刘永好得到了巨大的回报。当然，当初刘永好并没有想到要这样的回报。他在各地的工厂也受到了当地政府的保护、支持和肯定，受到了农民朋友的信任。农民朋友积极购买他他们的产品，实际上是使新希望的无形资产得到了极大的体现。

[试析]

a) 你对希望集团放弃会下金蛋的鹌鹑改为发展饲料一事如何看?其决策意义如何?

b) 作为中国早期创立的一个私营企业，希望集团为什么能够在其他同时代创立的私营企业纷纷凋零的时候却取得了长足的发展，促使他成功的因素有那些？

c) 希望集团的三次调整对企业将来的发展有何影响？

d) 希望集团九十年代的兼并从发展战略上如何理解?你认为其是否成功?为什么?

e) 在企业处于发展期，正需要大量资金的时候，为什么希望集团要把有限的资金分一部分出来用于发展“光彩事业”扶贫计划？实行“光彩事业”扶贫计划给企业将来的发展带来了什么样的好处？

f) 如果你是刘永好,在加入WTO以后,希望集团的发展战略如何制定?

案例十一、海尔洗衣机“无所不洗”

创立于1984年的海尔集团，经过19年的持续发展，现已成为享誉海内外的大型国际化企业集团。1984年海尔只生产单一的电冰箱，而目前它拥有白色家电、黑色家电、米色家电在内的 96 大门类 15100 多个规格的产品群。海尔的产品出口到世界 160 多个国家和地区。2003年，海尔全球营业额实现806亿元。2003年，海尔蝉联中国最有价值品牌第一名。2004年1月31日，世界五大品牌价值评估机构之一的世界品牌实验室编制的《世界最具影响力的100个品牌》报告揭晓，海尔排在第95位，是唯一入选的中国企业。2003年12月，全球著名战略调查公司Euromonitor公布了2002年全球白色家电制造商排序，海尔以3.79%的市场分额跃升至全球第二大白色家电品牌。2004年8月号《财富》中文版评出最新“中国最受赞赏的公司”，海尔集团紧随IBM中国有限公司之后，排名第二位。

冰箱、空调、洗衣机等产品属于白色家电。作为在白色家电领域最具核心竞争力的企业之一，海尔有许多令人感慨和感动的营销故事。

1996年，一位四川成都的一位农民投诉海尔洗衣机排水管老是被堵，服务人员上门维修时发现，这位农民用洗衣机洗地瓜（南方又称红薯），泥土大，当然容易堵塞。服务人员并不推卸自己的责任，而是帮顾客加粗了排水管。顾客感激之余，埋怨自己给海尔人添了麻烦，还说

如果能有洗红薯的洗衣机，就不用烦劳海尔人了。农民兄弟的一句话，被海尔人记在了心上。海尔营销人员调查四川农民使用洗衣机的状况时发现，在盛产红薯的成都平原，每当红薯大丰收的时节，许多农民除了卖掉一部分新鲜红薯，还要将大量的红薯洗净后加工成薯条。但红薯上沾带的泥土洗起来费时费力，于是农民就动用了洗衣机。更深一步的调查发现，在四川农村有不少洗衣机用过一段时间后，电机转速减弱、电机壳体发烫。向农民一打听，才知道他们冬天用洗衣机洗红薯，夏天用它来洗衣服。这令张瑞敏萌生一个大胆的想法：发明一种洗红薯的洗衣机。1997年海尔为该洗衣机立项，成立以工程师李崇正为组长的4人课题组，1998年4月投入批量生产。洗衣机型号为XPB40-DS，不仅具有一般双桶洗衣机的全部功能，还可以洗地瓜、水果甚至蛤蜊，价格仅为848元。首次生产了1万台投放农村，立刻被一抢而空。

一般来讲，每年的6至8月是洗衣机销售的淡季。每到这段时间，很多厂家就把促销员从商场里撤回去了。张瑞敏纳闷儿：难道天气越热，出汗越多，老百姓越不洗衣裳？调查发现，不是老百姓不洗衣裳，而是夏天里5公斤的洗衣机不实用，既浪费水又浪费电。于是，海尔的科研人员很快设计出一种洗衣量只有1.5公斤的洗衣机——小小神童。小小神童投产后先在上海试销，因为张瑞敏认为上海人消费水平高又爱挑剔。结果，上海人马上认可了这种世界上最小的洗衣机。该产品在上海热销之后，很快又风靡全国。在不到两年的时间里，海尔的小小神童在全国卖了100多万台，并出口到日本和韩国。张瑞敏告诫员工说："只有淡季的思想，没有淡季的市场。"

在西藏，海尔洗衣机甚至可以合格地打酥油。2000年7月，海尔集团研制开发的一种既可洗衣又可打酥油的高原型"小小神童"洗衣机在西藏市场一上市，便受到消费者欢迎，从而开辟出自己独有的市场。这种洗衣机3个小时打制的酥油，相当于一名藏族妇女三天的工作量。藏族同胞购买这种洗衣机后，从此可以告别手工打酥油的繁重家务劳动。

在2002年举办的第一届合肥"龙虾节"上，海尔推出的一款"洗虾机"引发了难得一见的抢购热潮，上百台"洗虾机"不到一天就被当地消费者抢购一空，更有许多龙虾店经营者纷纷交定金预约购买。这款海尔"洗虾机"因其巨大的市场潜力被安徽卫视评为"市场前景奖"。5月的安徽，是当地特产龙虾上市的季节，龙虾是许多消费者喜爱的美味。每到这个季节，各龙虾店大小排挡生意异常火爆，仅合肥大小龙虾店就有上千家，每天要消费龙虾近5万斤。但龙虾好吃清洗难的问题一直困绕着当地龙虾店的经营者。因为龙虾生长在泥湾里，捕捞时浑身是泥，清洗异常麻烦，一般的龙虾店一天要用2-3人专门手工刷洗龙虾，但常常一天洗的虾，不及几个小时卖的多，并且，人工洗刷费时又费力，还增加了人工成本。针对这一潜在的市场需求，海尔洗衣机事业部利用自己拥有的"大地瓜洗衣机"技术，迅速推出了一款采用全塑一体桶、宽电压设计的可以洗龙虾的"洗虾机"，不但省时省力、洗涤效果非常好，而且价格定位也较合理，极大地满足了当地消费者的需求。过去洗2公斤龙虾一个人需要10-15分钟，现在用"龙虾机"只需三分钟就可以搞掂。

"听说你们的洗衣机能为牧民打酥油，还给合肥的饭店洗过龙虾，真是神了！能洗荞麦皮吗？"2003年的一天，一个来自北方某枕头厂的电话打进了海尔总部。海尔洗衣机公司在接到用户需求后，仅用了24小时，就在已有的洗衣机模块技术上，创新地推出了一款可洗荞麦皮枕头的洗衣机，受到用户的极力称赞，更成为继海尔洗地瓜机、打酥油机、洗龙虾机之后，在满足市场个性化需求上的又一经典之作。明代医学家李时珍在《本草纲目》中有一则"明目枕"的记载："荞麦皮、绿豆皮……菊花同作枕，至老明目。"在我国，人们历来把荞麦皮枕芯视为枕中上品。荞麦皮属生谷类，具有油性，而且硬度较高，如果不常洗或者晒不干又容易滋生细菌，但荞麦皮的清洗与干燥特别费劲，因为"荞麦皮"自身体积微小，重量极轻，很难晾晒，如果在户外晾晒更容易被风刮走。"荞麦皮"的清洗和晾晒问题就成了"荞麦皮"枕头厂家及消费者的一大难题。海尔开发的这款既可以家庭洗衣，又可以用来洗荞麦

皮枕头的“爽神童”洗衣机，除了洗涤、脱水等基本功能外，还独有高效的 PTC 转动烘干、自然风晾干两种干燥技术，同时专门设计了荞麦皮包装洗涤袋，加上海尔独有的“抗菌”技术，非常圆满地解决了荞麦皮枕头的清洗、干燥难题。

专家指出，目前洗衣机市场已进入更新换代、需求快速增长期。始终靠技术创新领先市场的海尔，通过多年以来的技术储备和市场优势的积累，在快速启动的洗衣机市场上占尽先机。世界第四种洗衣机——海尔“双动力”是海尔根据用户需求，为解决用户对波轮式、滚筒式、搅拌式洗衣机的抱怨而创新推出的一款全新的洗衣机，由于集合了洗得净、磨损低、不缠绕、15 分钟洗好大件衣物、“省水省时各一半”等优点于一身，迎合了人们新的洗衣需求，产品上市一个月就创造了国内高端洗衣机销量、零售额第一名的非常业绩，成为国内市场上升最快的洗衣机新品，在日前刚刚结束的第 95 届法国列宾国际发明展览会上一举夺得了世界家电行业唯一发明金奖。

赛诺市场研究公司 2004 年 4 月份统计数据显示，海尔洗衣机市场份额继续高居全国第一，尤其在我国华北、东北、华东、西北、中南、西南 6 大地区市场上分别稳居第一，且与竞争对手的距离进一步拉大。在西北地区，海尔洗衣机的市场份额已接近 40%，超出第二名近 3 倍；在其他 5 大地区，海尔洗衣机的市场份额也都有明显上升，均超出了第二名近两倍。

[试析]

1．从本案例可以窥视到的海尔营销哲学内涵包括哪些重要内容？

2．张瑞敏说：“只有淡季的思想，没有淡季的市场。”请谈谈你对这句话的理解。

3．有人认为海尔是一个“机会主义者”，你对此有何评论？

[营销理论应用训练题]

熟练掌握本章理论，注意观察周围的生活，就自己所熟悉的企业，或者通过报纸、杂志了解的某个企业，分析其营销指导思想属于哪一种，并预测一下该企业在这种观念的指导下其发展前景如何？

第二章　　企业战略计划和市场营销过程

案例一、联想涉足互联网

2000 年 4 月 12 日，在北京、上海、广州这三个中国最大的城市的街头同时出现了一个让人感到莫名其妙的路牌广告。广告牌上除了“4 月 18 日，谁让我心动？”这句广告词和“谢霆锋”三个字之外，没有其他任何文字或图片。路上的行人纷纷议论着，这到底是一则什么广告？6 天以后，也就是 4 月 18 日，上述路牌广告全部换成了香港当红歌星谢霆锋张开双臂迎接“真情互动　FM365”的广告内容。6 天的悬念终于揭晓，原来这是联想集团在发布自己的 FM365.COM 网站。联想这次精心策划的广告，效果十分显著。4 月 18 日下午，FM365 网站正式发布后，BBS 上的帖子立即达到了 18 页之多，FM365 的大名迅速地传遍了大江南北。虽然联想集团早在 1999 年 7 月 21 日就曾宣布进军互联网，但这次的 FM365 网站的发布无疑向世人实实在在地显示了其进军互联网的决心和实力。

我国互联网发展状况

作为国内头号 PC 厂商的联想集团转向互联网并不令人感到惊奇，近几年来，全球互联网的发展越来越快，互联网的强大的经济潜力日益显露出来。从 1996 年到 1999 年，全球网络市场的销售额直线上升（如下图示），1999 年全球网络服务市场实现总销售额 30.7 亿元，比 1998 年增长 98％。截至 1999 年底，全球共有 2.59 亿人连入互联网，其中，美国的上网人数高达 1.1 亿，占全球上网人数的 43％。随着网络的发展，以往只提供接入服务的互联网企业纷纷转向为企业提供一揽子服务，服务范围更加宽泛。我国互联网的发展也十分迅速，2000 年 1 月，中国互联网络信息中心（CNNIC）发布了第四次《中国 Internet 发展状况统计报告》。截止到 1999 年 12 月 31 日，我国上网计算机数：350 万台，其中专线上网计算机：41 万台，拨号上网计算机：309 万台。我国上网用户人数：890 万，其中专线上网的用户人数约为 109 万，拨号上网的用户人数约为 666 万，同时使用专线与拨号的用户人数为 115 万。除计算机外同时使用其它设备（移动终端、信息家电）上网的用户人数为 20 万。CN 下注册的域名 48695 个，WWW 站点约 15153 个，国际出口带宽 351M。随着我国互联网的发展，国内网络服务公司也纷纷崛起。目前我国的互联网公司主要包括以下几类：电子邮件服务、搜索引擎服务、域名注册服务、信息内容提供服务、接入服务、主机租用服务。提供服务的公司分布见下图。虽然公司的数目众多，但还没有什么有绝对优势的企业出现，市场进入的壁垒还未形成。可以说，现在正是介入互联网的黄金时期。对此联想电脑的总经理杨元庆也有着清醒的认识：一个市场的用户群的成长通常表现为这样一个规律，市场渗透率在 5%以下，一般会很艰苦，市场工作更多是在做教育、开拓。过了 40%、50%，就进入稳定、收获期。而在 10%～40%或 50%之间，往往会有爆炸性增长。而现在，中国互联网经济的成长正好处于 10％到来之际，已经开始形成这种效应，能够提供信息服务的服务源越来越多，基础环境不断改善，风险投资热潮滚滚。现在进入时机恰到好处，一开始就跑在最前面的不一定能赢，最后可能成了垫脚石。正是由于以上种种原因，联想才会选择在此时进军互联网。

互联网战略的制定

1999 年 7 月 21 日，联想集团宣布“全面进军互联网”，并且推出了从网卡、集线器、交换机到路由器、网络连接器、访问类服务器、打印服务器的全线网络产品，完成了联想从单纯的电脑制造商到互联网设备供应商的角色转变。11 月 24 日，在联想推出因特网（即互联网 Internet）电脑新闻发布会上，联想集团总裁柳传志宣称，联想要以因特网电脑为先导，将逐步落实自己的互联网战略。作为国内头号 PC 厂商，联想集团全面介入互联网。

其实早在 1998 年末的时候，联想就已清晰地认识到未来的企业都将与因特网休戚相关。联想总裁柳传志的心里一直在考虑，作为一个传统 IT 产业核心的 PC 企业，联想应该样迎接 Internet 带来的挑战，抓住 Internet 带来的机会，开始自己在 Internet 时代又一轮发展高

峰？经过详细的市场调研后，联想提出了"3 个 3"的互联网发展战略：针对 3 类客户群、提供 3 类产品、扮演 3 种角色。

3 类客户群指家庭、企业、社会,联想将通过自己的努力帮助这 3 类用户进入因特网;3 类产品指网络接入设备、终端设备以及网上内容；3 类角色就是说联想致力于将自己从一个单纯的 PC 硬件厂商转变为因特网技术和产品的供应商、应用方案的集成商和信息服务的运营商这样的因特网中坚力量角色。

接入产品将以 Internet 易用和实用为核心,包括基于家庭用户的书房电脑和起居室电脑、基于商业用户的 办公电脑和移动电脑。终端产品有服务器、网络产品和应用方案。信息服务包含入门网站、网校、网上股市、网上购物等。接入产品、终端产品、信息服务 3 端架构的目的就是使得中国的家庭、企业、社会更快地进入因特网世界。

战略的执行

战略制定好后，1999 年联想开始从产品、软件、市场推广及服务等各个方面逐步向 Internet 转型。

在产品方面，昭阳 1200CT"全民笔记本电脑"以 9999 元的价格,为 Internet 环境下移动计算提供全民可用的工具,脱颖而出,成为中国市场第二名。服务器也围绕 Internet 开展工作,1999 年 4 月 29 日,联想万全 4500 服务器在 SPECWEB96 测试创造了新的世界记录,9 月份,还推出了面向电信/ISP 市场的 3200R、3500R RACK 系列服务器,而且推出了面向高端用户的 NS1000 集群系统和面向 Internet 安全的安全信息发布平台。1999 年 11 月 24 日，联想推出一款设计独特、理念先进、实用简单的因特网电脑“天禧”，这款电脑被赋予三大设计理念：一是简单易用的因特网操作工具（Computer），二是实用高效的因特网信息服务（Content），三是方便快捷的因特网连接方式（Connection)。简单易用的因特网操作工具，是指用天禧电脑就如同转收音机旋钮、按电视机遥控器一样简单。其目的主要是为了普通家庭用户上网。方便快捷的因特网连接方式，是指“天禧”因特网电脑通过内置因特网账号和独特的因特网键盘的一体设计实现了方便简单的“一键上网”功能，免去了从前用户购买因特网帐号和进行网络软件设置的繁琐。这意味着，用户只要购买了天禧电脑，就可以直接上网，无须再去找其他网络接入商。而实用高效的因特网信息服务，是指“天禧”因特网电脑无缝集成了“联想调频”网站(WWW.FM365 .COM)的信息服务。天禧用户只要上网,第一站就是“联想调频”。该网站目前提供了因特网九大热门应用信息内容，包括新闻、教育、娱乐、生活、股市、购物六大信息频道和搜索、邮件、订阅。而且通过频道热键、鼠标和数字键的结合，天禧电脑使得因特网内容选择像电视调频一样简单。

在软件方面，联想对《幸福之家》的完善实现了向 Internet 的全面转型, 为用户提供融合了 Internet 功能的场景式功能操作环境,还将幸福之家的操作界面改为实时三维界面,增添了文字处理、手写输入系统等实用软件。同时,联想还在最新的浏览器软件,网上在线翻译系统以及电子邮件、电子白板、数据传输等网络工具推出了新产品,让用户充分享受因特网上新生活。

面向地方的市场推广和渠道建设也是配合 Internet 战略实施而展开的。联想于 1999 年 6 月在古都西安联想揭开了计划持续一年、面向全国 300 个地市以上城市的"龙腾世纪、联想 Internet 中国行"帷幕。龙腾活动在宣讲联想自己对 Internet 的思考的同时,更主要是将电脑和网络科普知识带给千千万万的普通百姓。

联想的服务同样围绕 Internet 不断创新。1999 年 7 月 30 日,联想在全国范围内开通了国内目前最先进的一套备件运作系统——联想 MIS 备件管理系统。将技术服务本部各业务处的信息上网,在部门内部建立一个 Internet 业务网。 MIS 系统的开通,实现了联想内部与 400 家维修站之间备件物流、资金流和数据流的信息化管理和实时共享。同时,联想专门为维修工程师开设了维修工程师之家网站,通过它,技术工程师们可以针对维修中遇到的技术问题进行讨

论,交流心得和经验;同时,联想本部的技术信息部门及时将最新的技术信息进行公布,为维修工程师们提供及时、先进的技术信息。建立网上自动应答系统。该网站设置了用户遇到的几乎所有的技术问题,并提供故障解决方案。用户只需对网站轻轻一点,就会很轻松的找到问题的答案。这套系统采取关键字查询、主机 ID、分步导人三种方式进行用户寻求故障解决方案就像在图书馆计算机系统内查找所需资料一样简单、快捷。

好的战略自然会产生好的结果，联想的“天禧”电脑自 1999 年 11 月 24 日问世以来，一个月内销售了 10000 多台，而且各地的中国电信接入方案已经全部开通。另据 IDC 统计，99Q3 联想昭阳笔记本国内市场占有率达到 17.5%，排名中国市场第二名。联想万全服务器将完成 2.2 万台,年增长率在 80%左右;万全服务器中国市场份额为 11%，排名中国市场第四，国产品牌的第一位。同时，1999 年联想软件销售额达到 7500 万元，年增长率达到 150%。联想的 Internet 战略获得了初步成功。然而联想并没因此而感到满足，联想的目标是既做互联网设备提供商（IEP），又做互联网接入服务商（ISP），还做互联网信息内容提供商（ICP）。然而要达到这一目标，联想的路还很长，怎样将三种不同的互联网业务成功的融合在一起？怎样适当的调整公司的组织结构，以适应新的互联网战略？这都将是联想集团目前所需要解决的问题。

[试析]

1. 你是否同意联想对互联网市场潜力和进入时机的分析？联想进入互联网面对的不利因素有哪些？
2. 联想互联网的目标市场和业务发展战略的抉择是否明智？为什么？
3. 进入互联网领域，联想的组织结构应如何调整？
4. 如何看待网络产品起用歌星谢霆锋作为形象代表？
5. 如果你是联想互联网的决策人，三项业务下一步将如何拓展？

案例二、北京全聚德集团的发展战略

一炉百年的火，铸成了全聚德；天下第一楼，美名遍中国。始建于 1864 年的全聚德，历经百年沧桑，历久弥新，它是近代中国餐饮史的缩影，是北京饮食特色的代表。经过几代全聚德人的艰辛开拓，全聚德已发展成为拥有 60 余家成员企业，年营业额 5 亿元，年接待顾客 500 余万人次，总资产 6 亿余元，无形资产 7 亿余元的中国最大的餐饮集团之一。

随着市场经济的建立，社会环境在变化、经济结构在变迁，人们的消费需求在改变。国际资本进入中国市场，带来空前的竞争和挑战，企业的生存和发展面临巨大压力。对于从传统中走来，习惯于传统思维方式和经营模式，囿于传统商誉的国有老字号企业，能否适应新时期的形势发展?能否跟上时代的步伐?能否经受住市场的考验?成为人们关注的焦点。在北京，许多昔日的老字号已风光不再，著名的餐饮业“八大楼”，有的己寂然无闻，有的步履维艰，前途未卜。老字号能否超越传统走向现代，不断创造辉煌的经营业绩?传统老字号能否与现代

品牌接轨?昔日的金字招牌在新时期能否熠熠生辉?如何生辉?这些都是极为具体而现实的课题。

一、全聚德发展简史

1864 年(清同治三年)，北京前门肉市街上一家经营干鲜果品的“德聚全”商号因经营不善濒于倒闭。以贩卖鸡鸭为生的精明的河北冀县商人杨全仁倾其所有，果断地盘下这家店铺，在风水先生的建议下，改名为“全聚德”，取聚拢德行之意，“全”字则与其名字暗合。他请来一位擅长书法的秀才镜子龙写下了遒劲有力的“全聚德”三个大字,制成全匾并悬于门楣。杨全仁看准了烤鸭的买卖，在经营初期，主营烤鸭和烤炉肉，兼做贩卖生鸡鸭生意。在杨全仁的精心经营下，访得曾在清宫御膳房当厨的师傅，专营挂炉烤鸭，使全聚德逐渐在京城崭露头角。

1901 年(光绪二十七年)，全聚德在原地翻建成两层楼房，增添了各式炒菜，从此，全聚德由一个不甚完善的烤炉铺发展为以经营挂炉烤鸭为主的京城驰名餐馆。在讲究“买卖公平，童叟无欺”商德的同时，全聚德几代人无不重视烤鸭质量，并以鸭为原料，不断创新菜式，形成了“全鸭菜”。至 30 年代后期，全聚德烤鸭质量被公认为京师第一，生意十分兴隆。后因战乱全聚德经营疲软。1952 年 6 月 1 日，全聚德公私合营，公方注入资金 16800 元，使其元气得以恢复。

1949 年后,全聚德得到了政府的关心与支持。国家领导人经常把全聚德作为重要的国宴场所，其规模一再扩大，经营日臻成熟，菜品也日趋完善，形成冷菜、烩菜、汤菜、面点等 400 余道以鸭为主、辅料的冷热菜肴，鸭舌、心、肝、胗、肠、脯、膀、掌等皆尽入菜，美味绝伦，在“全鸭菜”的基础上又演绎出了“全鸭席”。在中华餐饮大家庭中占有一席之地。人们由衷地称赞全聚德的精品烤鸭：“不到万里长城非好汉，不吃全聚德烤鸭真遗憾”。

为迎接市场的挑战，发展中国的民族品牌，1993 年 5 月，经北京市委、市政府批准，成立了“中国北京全聚德烤鸭集团公司”(1998 年改制为中国北京全聚德集团有限责任公司)，并在此基础上，集全国 50 余家联营企业组成了大型的餐饮服务集团——中国北京全聚德集团。走上了集约化发展的道路。经评估，以 1994 年 1 月 1 日为基准日，“全聚德”牌号无形资产社会公允价值为 2.6946 亿元人民币。经第二次评估，以 1998 年 12 月 31 日为基准日的“全聚德”牌号的无形资产社会公允价值为 7.0858 亿元人民币，比 1994 年增长了 2.63 倍。1999 年 1 月 5 日，经国家工商局商标局认定，全聚德荣获“中国驰名商标”称号，成为中国第一例、也是目前全国 87 件中国驰名商标中唯一一例服务类中国驰名商标。

二、机遇与挑战

面对 21 世纪，全聚德品牌的发展同中国整体餐饮业、乃至中国商业服务业一样，面临着严峻的挑战和良好的机遇。

挑战是：全球经济一体化进程加快，中国加入国际贸易组织后，洋餐饮将更加无障碍地长驱直入，对包括全聚德在内的餐饮业的生存与发展，造成更大压力；餐饮业持续发展，既使是仅指经营烤鸭类食品的餐饮业(单就北京市目前就有以“北京烤鸭”命名的烤鸭餐饮大小餐厅 400 多家，各餐厅、饭店兼营北京烤鸭这道菜更是数以十计)，竞争也是更加激烈；知识经济，信息产业的发展，要求全聚德集团所属的国内外直营、连锁企业，其生产制作、经营、管理和服务的文化、科技含量必须大幅度增加;随着人民生活质量的提高和生活方式的改变，广大宾客对全聚德餐饮的品味将提出更高要求；集团公司成立六年来，在品牌运作。规模经营和提高品牌的科技含量上，业绩卓著，但也存在“前三脚好踢，持续发展不易”的难度。

机遇是：中国国有企业改革已取得突破性进展，国有企业改革的推进，现代企业制度的确立，企业经营机制的完善，会给全聚德品牌的经营创造良好的内外环境；中国经济和国际接轨，知识经济和信息网络的发展，“科教兴国”方针的落实，使全聚德更便于学习和引进发达国家发展餐饮业的先进经营、管理、服务、生产的理论、方法和经验；　国际交往更加频繁，

国内外旅游业进一步发展，全聚德潜在顾客群体将会不断扩大；随着市场经济的发展和人们消费水平的提高，名牌效应日益明显，使用名牌享受名牌将逐步成为一种社会时尚，久负盛名的全聚德将进一步得到社会与消费者的推崇与青睐；集团经过调研，借助外脑进行分析，对全聚德产业发展战略有了理性认识，通过实践积累了规模发展的经验，同时不断引进与培养人才，使品牌发展有了一定人力资源保证；集团成立六年来积蓄了一定经济实力，特别是股份公司建立，股票上市融资，将为全聚德品牌发展奠定必要的经济基础；全聚德全体员工对“全聚德”具有深厚的感情，对弘扬品牌、发展品牌具有崇高的历史责任感和社会责任感，具有为全聚德这一金字招牌做奉献的思想基础。

三、企业发展战略的界定与选择

面对新时期的机遇与挑战，确定进一步的发展目标，是全聚德必须认真思考和冷静对待的战略问题。为此，集团决策层进行了反复的讨论，并于 1998、1999 年分别邀请了中国人民大学、首都经济贸易大学、北京工业大学、北京工商大学、北京财贸管理干部学院等 30 多位专家学者对全聚德集团的整体经营状况进行调研、咨询和诊断，对全聚德的未来发展进行系统的研究和论证。

首先，专家学者对全聚德品牌给予了充分的肯定和评价，大家一致认为，以全聚德品牌烤鸭为代表的全聚德品牌，独具个性特征，具体表现在：

1） 历史悠久：全聚德品牌有着 1935 年的形成发展历史，积淀了深厚的文化底蕴，这是中国餐饮业多数品牌及“洋快餐”所无法比拟的。

2） 特色鲜明：全聚德品牌具有中国特色、京味儿特色。其烤鸭　和餐饮的烹制技艺与色、香、味、形，其经营、管理、服务、生产的理念、理论、方法、技能、工艺独具特色，不可替代。

3） 雅俗共赏：全聚德品牌餐饮既有能满足贵宾高消费、高品味需要的精品，又有大众菜肴和食品，上至国家首脑、社会名流，下至平民百姓一致推崇，这是其它品牌难以做到的。

4） 驰名中外：全聚德品牌在国内外享有很高的美誉度，1998 年更被国家工商局正式认定为服务业第一家“全国驰名商标”。其品牌中所蕴含的巨大无形资产，为一般品牌所不具备。

5） 事业领域宽广：全聚德品牌的主体属商业服务业，但就其品牌延伸所涉及的食品加工业以及连带发展的食品科研、养殖、种植业等，使得全聚德品牌事业跨越多行，形成科工贸一体化。对经营这一品牌的综合要求之高，也为一般品牌所少有。

6） 受到法律保护：全聚德品牌已经在国内外进行了商标注册，并以“中国驰名商标”的身份，享有更大范围的知识产权法律保护，使得这一品牌具有不可仿冒、不可侵犯性。

7） 根据对全聚德品牌内涵结构及其特征的认识，专家认为：全聚德集团发展的战略目标应该是：以全聚德烤鸭为龙头、以精品餐饮为基业，通过有效的资本运营，积极审慎地向相关产业领域延伸，创造具有中国文化底蕴、实力雄厚、品质超凡、市场表现卓越、享誉全球的餐饮业世界级名牌。

为了实现上述目标，部分专家认为全聚德品牌的主要物质载体是全聚德烤鸭正餐，充分挖掘它的特色和优势，强化社会认知度，继续发展正餐全聚德烤鸭店，在北京、全国以至国际上仍有较大的发展空间和市场潜力。全聚德独有的个性和魅力，是“顺峰”、“烧鹅仔”等后起之秀所不及的。但是，单一的全聚德烤鸭正餐，对于一个追求世界级名牌的企业来讲，其事业领域显得过于窄小，因此必须谋求品牌的合理延伸。即全聚德应该选择全面的事业发展战略一一“正餐精品战略”、“快餐战略”和“食品加工业战略”。在三人事业发展战略中，“正餐精品战略”是全聚德集团产业发展战略的中心环节，采取各种必要对策，使全聚德烤鸭能在北京烤鸭中独树一帜，形成产业优势、经营服务特色和文化壁垒是全聚德人面临的最紧迫的任务。实施“快餐战略”是全聚德扩大产业规模和市场占有率的必由之路，具有可能性和广阔的市场前景。在研究出符合工薪阶层消费者需求的品种、价格、营销方式、就餐环

境的同时，保持全聚德烤鸭及相关食品的独特口味和磁力，开解决了标准化产品、工厂化生产、连锁化经营、个性化服务等技术、管理难题时，快餐有可能成为全聚德未来的主导产业。

“食品加工业战略”可以使集团的事业领域由单纯的餐饮业扩展到食品加工业。小包装熟食品可以直接进入家庭消费，中国有 12 亿人口，家庭熟食品是一个巨大的市场。全聚德激活食品加工业，只要市场营销到位，会给老字号带来新的经济增长点。三大产业发展战略相互补充、相互渗透，将共同推动全聚德品牌的升华。

三大产业发展战略可具体图 2-1。

图 1-1 全局的三大产业发展战略图

三大发展战略的思路一出台,各路专家便一致认同了“精品正餐战略”和“食品加工战略”，但对于“快速发展战略”却意见不一，并且争论异常激烈。

主张实施这一战略的专家的主要观点是：

（一）快餐业的发展是一种世界性的潮流。

（二）国有 750 亿的快餐大市场。来自国内贸易局的一份报告表明，1999 年中国快餐业发展迅猛，营业额近 750 亿元，较上年增长 20%以上。自从快餐业在 1994 年被列入国家“八五”计划，一项新兴产业在中国已然形成。经过多年的发展，中国快餐市场已颇具规模。其从业人员及营业收入都是逐年递增的态势。来自国内贸易局的统计资料表明，整个 90 年代，在国民生产总值(GNP)同比增长 7.8%的背景下，中国快餐业以 20％的年递增率迅猛增长。快餐业已成为中国商品市场及劳动市场上最大也是最具吸引力的利润单元。

（三）开发快餐经营，可以迅速扩大市场份额。全聚德精品烤鸭的价位(每只烤鸭 168 元)，在一定程度上限制了顾客群。遍布京城的“北京烤鸭”(每只 38—48 元)每天有着巨大的消费数量。

（四）目前中式快餐发展竞争不过西式快餐，主要是没有形成品牌优势，如像麦当劳、肯德鸡。而在这方面，全聚德独特的品牌优势将是巨大的和得天独厚的，不充分利用这一优势，

是对全聚德资源的一种浪费。

（五）制约中式快餐发展的一个重要原因在于资金力量，现存的中式快餐往往资金薄弱。目前中式快餐业多属个体、私营或合作企业，资金力量薄弱，一般能发展到 2—3 个连锁店已是不错，而艰难发展为在全国、乃至全世界的知名集团和企业公司。依据全聚德集团的经营和资金实力，在这方面进行投入，相信可以取得成功。

（六）标准化生产是快餐业发展的又一重要要求，而全聚德集团在过去若干年的努力下，已经初步形成了作业程序的专业化和标准化，这在全国都是比较有名的，已经开业的 40 多家连锁店就是一个良好的证明。如果进一步发展全聚德的快餐业，更会进一步促进全聚德集团专业化、标准化程度的提高。

（七）中式快餐在中国拥有广阔的天地。因为它是土生土长的产物，对当地人具有很强的亲和力。一份调查表明，66%的中学生喜欢吃西式快餐，但他们的父辈，65%的成年人却偏爱中式快餐。由于父辈的影响，中式快餐是有可能争取到年轻消费者群的。

（八）目前中式快餐品种多以米饭、面条、饺子、包子等传统品种为主，适时地推出烤鸭快餐，不仅丰富了中式快餐的品种，也将会对中式快餐的发展提供一种新型思路。而且，在今后的操作过程中，也可考虑将中式快餐的传统品种与烤鸭快餐品种结合在一起经营，充分发挥中式快餐的优势。

对此，另一部分专家则提出了针锋相对的意见。他们认为：

（一）品牌延伸既是机遇，也是陷阱，多元化既带来机会，更带来风险。从目前全聚德所处的内外条件分析，倾力发展全聚德正餐精品为其当务之急，重申之重。全聚德有百余年的历史，在今天人们对全聚德产品的品质正处于逐步认知与接受的关键时刻，如果仅为占据一定的市场份额而盲目走发展快餐之路，极有可能对全聚德的精品烤鸭产品形象形成直接的损害与威胁，实为丢西瓜而捡芝麻之举。

（二）烤鸭历来是阳春白雪之品，绝非一日三餐之食。吃烤鸭实则是吃中餐文化。全聚德集团近年来努力实践的精品之路，目的即是要在市场上寻求一种独特的定位。一味强调发展快餐，从大的方面讲对于保留和弘扬中国传统饮食文化不利，具体来讲，也极有可能使全聚德的品牌不伦不类，形象模糊。

（三）由自身的某些具体特征所决定，中餐快餐的普及和流行确实存在诸如观念、食用方式、食用习惯等多方面困难，在北京此方面的失败先例也已为数不少，一旦全聚德走发展快餐之路失败，财务损失之外，更大的损失将是品牌声誉。

（四）发展快餐，连锁经营，对企业形象及 CI 要有较高的要求，而且，连锁的前提是统一和规范，在此方面，全聚德尽管已经有了一定的经验积累，但距准备充分尚有相当的距离，因此切不可盲目行事。

在充分地听取了各派专家意见的基础上，全聚德企业集团的决策层经过反复研讨、分析与调查，决定综合两派专家的意见，采取下述行动：

一、巩固发展“精品正餐战略”。集团下力度进一步在产品质量、服务质量、营销质量等方面做出努力，在全体员工之中牢固树立“精品”意识，从“弘扬中国传统饮食文化、促进全聚德发展”的战略高度认识“精品战略”的意义。

二、发展食品加工业，走集约化、规模化之路。具体为采用“一体化”发展战略，分别建立生鸭养植基地、大葱养植基地，建立食品加工企业。

三、在北京以试验性质开办、一家快餐店用以投石问路。具体做法如下：

(一)由集团出资，统一选派人员对该快餐店进行经营。

(二)以低调方式开业、运营。即不做广告，不做大规模宣传，但确保产品质量。用以检验该快餐产品本身对顾客的吸引力大小。

(三)为避免快餐形象对正餐精品形象的影响，快餐品牌的选择采取品牌战略中的“副品牌策

略”。取名“阿德鸭”并专门定制品牌形象，陈设于店堂入口处。
(四)店铺地址选在居民区。
(五)快餐形式为“一人份套餐”，包括：烤鸭、饼、葱、酱、鸭架汤等。保证数量与质量。定价为每份 14.5 元人民币。
(六)店堂形象由专业公司统一制作，CIS 总体与集团本部保持一致。关于北京全聚得集团公司案例使用说明
[试析]
1.该公司在制定“全聚得”发展战略时，是否充分认识和考虑了与公司战略相关的那些最重要的环境因素?你怎样看?
2.这几年我国快餐市场高速成长，中国餐饮企业在快餐市场上能否有所作为，打破“洋快餐一统天下”的局面?你怎样认识和评价“全聚德”实验性实施的快餐战略?如果该战略不很成功，是什么原因?你能提出一个新的快餐战略设想吗?
3.对“全聚德”食品加工战略的发展前景做出分析与评价?评价正餐战略在公司整体战略中的地位和作用?
4.请你通过其他的途径了解有关“全聚德”集团更为广泛的信息，并讨论“全聚德”的企业文化和品牌对所实施战略的作用和贡献?

案例三、困境中的欧洲迪斯尼
一、导 言
1993 年新年前夜，沃特?迪斯尼公司的主席迈克尔?艾斯纳(Michael Eisner)却仍在洛杉矶的办公室中，焦虑地等待着世界上最有权威的战略管理和咨询公司的顾问们的到来，欧洲迪斯尼已是岌岌可危，希望这些来自纽约和巴黎的财务、营销及战略专家能够力挽狂澜。
艾斯纳在迪斯尼公司任职的十年中，迪斯尼的年收入已由 1984 年的 10 亿美元，上升到 1993 年的 85 亿美元，可谓成绩斐然。迪斯尼前任总裁就曾说过：“自从他们(艾斯纳)来了，从没走错一步,犯过一个错误,从未失败过。从而很容易让人以为他所做的任何事情都是完美的。”
对于自己的成绩，艾斯纳尤以东京迪斯尼的成功深感自豪。这个迪斯尼乐园仅在 93 年一年中，接待游客量的数目就超过了同期加里佛尼亚和佛罗里达两个公园的游客量总和。美国和日本迪斯尼的良好业绩，使艾斯纳决心进军欧洲市场。经过一番仔细地研究和准备后，巴黎城外的欧洲迪斯尼诞生了。然而，这座耗资 28 亿美元的乐园经营状况却呈下滑趋势(如表 2-1，表 2-2 所示)法国新闻杂志周刊(Le Poirt)指出，如果欧洲迪斯尼不能在三月三十一日前与其银行达成援助计划，欧洲迪斯尼有可能会被迫停止营业。对此，虽然克斯纳一再解释这一切都是由于各种外部因素所致，如严重的欧洲经济衰退、高利率及法朗坚挺，然而，这是欧洲迪斯尼经营失败的根本所在吗?
表 2-1　1992-1993 六个月截止到九月三十日

	1993	1992
收入(法朗)	18 亿	31 亿
利润(亏损)	－11 亿	－7 亿

表 2-2　游客人数　年度截止到四月（开始于 91 年 4 月）

	1993	1992
游客人数	950 万	1050 万

二、项目评论 / 最初计划

艾斯纳走到书架前，取下有关欧洲迪斯尼建立的资料文件。

（一）地理位置的选择

巴黎作为欧洲最大的旅游景点，以其巨大的潜在人口优势从二百多个被选城市中脱颖而出。

（二）风俗习惯的调研

美国人平均有两至三个星期的假期，欧洲人则与之不同。例如，法国和德国人的假期一般为五个星期，较长的假期使得人们有可能有更多地时间在欧洲迪斯尼渡过。

（三）便利的铁路设施

法国政府正投资上百亿美元进行铁路以及其它设施的改进，这样游客就可以更为便捷地到达城郊的迪斯尼乐园。例如，93 年 Channel Tunnel 铁路的开通大大缩减了从伦敦到巴黎的行程。现在全程仅需三小时十分钟。

（四）气候因素

考虑到法国的气候特征，欧洲迪斯尼的等车站均设有遮檐，以保护游客不受风吹雨淋。

（五）战略效仿

为增强欧洲迪斯尼的吸引力，园内建筑具有一定欧洲特色。如 Discovcylard 是以法国人朱尔斯?费纳(Jules Verne)的科幻小说为基础而设立的;360 度大屏幕放映有关欧洲历史的影片；整个公园内使用两种官方语言，英语和法语，还有会使用多种语言的工作人员可随时帮助来自荷兰、德国、意大利及西班牙的游客。然而，从整体战略上讲，欧洲迪斯尼是仿效美国迪斯尼的。就连欧洲迪斯尼主席都觉得“把米老鼠弄成变性杂种，这种半法国半美国的风格真是愚蠢之极!”

此外，美国迪斯尼的许多作法，如乐园内不提供酒及酒精饮料等都完全照搬了欧洲迪斯尼。

（六）财务计划

迪斯尼通过所设立的财务公司拥有欧洲迪斯尼的所有权，经营权由欧洲迪斯尼自己享有。迪斯尼拥有财务公司 17％的股权，主要用于弥补税收损失及以低利率借入资金；拥有欧洲迪斯尼 49％的资产，收取管理费用及特许权经营费用。其余的股权则向公众筹集。

欧洲迪斯尼乐园是迪斯尼在欧洲进行一系列房地产开发计划的开端，原计提供 5200 间旅馆客房，超过了整个戛纳市供房总量。客房数量预期在第二阶段计划执行后可以增加三倍。同时，下一阶段的计划包括投资大型写字楼、购物电、高尔夫球场、公寓及度假住房。整个财务计划成功的关键是欧洲迪斯尼将车控制建筑设计，亲自负责每个建筑的建设，最后以高额利润卖出竣工建筑。

三、日本的经验

艾斯纳转从书架上取下有关评价东京迪斯尼成功之道的资料文件，希望能从中找出与欧洲迪斯尼的相同之处。

东京迪斯尼乐园座落在距东京市十英里的郊区，十一年的经营，吸引了众多游客。仅 93 年，亚洲游客就高达 160 万。国内设施布局与美国迪斯尼几乎一模一样，到处充斥着英文标志，美国星条旗。日文标志，日本国旗则是凤毛麟角。其中，东京大学马萨卡?诺托基(Masako Notiji）教授的研究报告引起了艾斯纳的注意。他在报告中写道：“日本人去东京迪斯尼是为了圆他们的美国梦，而不是日本梦。东京迪斯尼成功地体现了一个没有威胁，富于幻想的日本化的美国，而这正是日本人想要的!”。

报告还指出，东京迪斯是在 1983 年开放的，那时的日本正处于经济腾飞时期。美国则是日本人心目中富裕社会的典范。而且，随着日本经济的发展，日本人开始关注世界文化，东京迪斯尼则成为许多人进入世界文化的象征。

在谈及东京迪斯尼与欧洲迪斯尼的区别时，诺托基指出“由于迪斯尼人物在日本人心中仅是个模糊的影子，因而东京迪斯尼对他们来讲，是个充满新奇的世界。然而，欧洲人拥有自己真正的城堡，许多迪斯尼人物也出自欧洲寓言，欧洲迪斯尼在他们看来则过于虚假。”

正当艾斯纳陷入沉思时，秘书走进来告诉他顾问小组已到达。于是，艾斯的，快步赶往会议室，开始了新的讨论。

四、欧洲迪斯尼的问题

四月初，顾问小组带着他们的研究结果回到艾斯纳的办公室。对于欧洲迪斯尼的问题，他们提出了六个关键要点：管理自大、文化差异、环境和地方因素、法国劳动力问题、财务和最初业务计划、美国迪斯尼的竞争。他们认为，尽管这些要点不是可以全部修正的，但深刻理解欧洲迪斯尼的失败原因，有助于管理人员保持清醒的头脑，不致于在以后的经营中重蹈复辙。

（一）管理自大

“BigMais，Coke 及好莱坞在欧洲的成功，使迪斯尼决心建立欧洲迪斯尼，他们认为欧洲公众对美国进口产品的需求是没有限制的。”然而，它却忽略了事实上“法人国排斥美国文化。”“封闭的乐园使法国人不能留下自己的印迹。而迪斯尼正以一种轻弃、不敏感，难以令人忍受的管理风格‘出口’美国的管理体制、经验及价值。美国人真是很有野心，并且认为：因为他们是迪斯尼，就一定会成功，好象他们过去一贯如此似的。在这种前提下，欧洲迪斯尼很快以“Cutual Chernoby！”闻名，并引起了法国人的敌视。美国管理层傲慢的管理作风与方式使员工士气低落，也是造成了游客减少的原因之一。

报告还进一步指出，美国管理的傲慢甚至造成了管理队伍中美、法人士敌对情绪的滋生。美国管理人员罗伯特?菲茨帕里特(Robert Fitzpatrick)由于与一名法国姑娘结婚，最后竟然因此而丧失了美、法双方的信任。

（二）文化差异和营销问题

顾问团队中的营销战略专家提出了欧洲迪斯尼与美国迪斯尼在文化及营销方面存在的差异：

1．平均逗留时间的差异

欧洲人在欧洲迪斯尼的平均逗留时间为两个白天加一个晚上。他们往往第一天早上到，第二天早上结帐。而美国游客的平均逗留时间为四天。这一差异主要是由于停车场的数量造成的。与美国的多个停车场相比，欧洲迪斯尼只有一个停车场，再加上高昂的停车费，使得欧洲游客来也匆匆，去出匆匆。

2．高度季节性的游客

欧洲迪斯尼的游客呈现典型的季节性，夏天小孩子放假时是高峰期，没有假日时则是低谷。与美国人不同，他们喜欢较长的假期，不愿意总是带孩子出去度假，而美国人外出度假的频率要比欧洲人高得多。

3．国内食品饮食不尽人意

欧洲迪斯尼的食品收入与其它公园相比水平很低。这主要是由于两个错误假设造成的：

①认为欧洲人一般不吃早餐

②完全效仿美国迪斯尼，乐园内不提供酒类及酒精类饮料

事实上，大部分欧洲人寻求合理丰盛的早餐，较少的餐厅及昂贵的快餐食品限制了这部分需求。此外，与美国不同的是，酒在欧洲被认为是日常生活进餐的必须部分，园内餐馆不提供酒类饮料，无疑不符欧洲人的生活习惯。

4．纪念品价格低

欧洲迪斯尼乐园的纪念品销售收入大大低于美国的两个和东京迪斯尼乐园，尤其是乐京迪斯尼乐园。最主要的原因是欧洲人对购买纪念的毫无兴趣，而不象日本人热衷于购买纪念品作为礼物赠给亲朋好友。

5．交通运输设施不足。

欧洲迪斯尼的交通设施由于初期大大低估了学校、团体的集体旅游而明显不足。

（三）环境及定位

环境方面的专家就欧洲迪斯尼存在的问题提出两点看法：
①迪斯尼选择设在北欧中部，这一地区一年中仅有六个月适合户外活动。欧洲迪斯尼为此建设了大量房间，并为了吸引游客在淡季大打折扣，然而这从另一个侧面反映出定位的错误。而且，在淡季为增加游客量，究竟是采取价格变动，还是运用其它的营销促销工具还有待研究。
②错误的地理位置选择。欧洲迪斯尼建在巴黎西郊，虽然现在大部分的巴黎游客居住在城西，但长期来看，人口增长将集中在巴黎东部。虽然最初研究项目时，法国一方曾提出这一问题，但美方人员的盲目自信，视为耳旁风，造成了今天难以改变的局面。
（四）法国劳动力问题
法国劳动力经济学家指出，对法国有关劳动力法律的无知是造成欧洲迪斯尼劳动力成本大大高于美国迪斯尼的主要原因。在美国，针对迪斯尼的季节性，管理人员采用星期工作制及年度工作制来安排员工。这样即保证人员配套的高度灵活性，以满足高峰时期游客的需求，又具有相当的经济性。然而，法国有关的法律对此却缺乏灵活性的规定。对这一法律方面差异的忽视造成了欧洲迪斯尼过高的劳动力成本。
（五）财务和最初业务计划
财务专家提出的报告主要包括以下几个问题：
①最初的财务计划方案过于乐观和复杂。这一计划主要依赖于迪斯尼周围的写字楼和旅馆而不是乐园自身来获利，因而整个财务计划不容许有任何失误。此外，园内建筑方面的超额支出进一步加大了成本，愈加难以取得预期的回报。
②最初计划认为财务风险低，并计划于二十世纪八十年代中期进行实施。考虑到那时的美国市场融资形势很是乐观。于是迪斯尼决定将大量的股份卖给个人投资者。
③严重的欧洲经济衰退，法国房地产市场滑坡及欧洲货币对法朗的重估价，使得最初计划得以实施的基本条件全部丧失。
④严重的定价错误。随着各项成本的增加，为了完成预期的目标，欧洲迪斯尼盲目提价。法国迪斯尼乐园的门票为 42.25 美元，而美国、日本的迪斯尼日常费仅 30 美元；旅店定价很高，平均一间房间约需 340 美元，相当于巴黎高级旅店的消费水平；乐园内部，食品定价高居不下。
（六）来自美国迪斯尼乐园的竞争
法朗的坚挺，美元的虚弱，使得去美国，尤其是去佛罗里达旅行的费用对欧洲游客来说并不十分昂贵。奥兰多温暖的天气，明媚的阳光，正宗的美国迪斯尼无一不在吸引着欧洲的游客。结果美国迪斯尼乐园反倒成为欧洲迪斯尼乐园强有力的竞争对手。
一大堆的问题摆在了艾斯纳的面前，该怎么办呢?
[试析]
1. 迪斯尼公司在整个欧洲迪斯尼计划中，犯了哪些错误?
2. 你对解决欧洲迪斯尼的问题有何建议?
3. 从欧洲迪斯尼的惨淡经营中，我们应吸取哪些教训?

案例四、摩托罗拉在中国的战略模式:思考全球化、行动本土化

一、企业战略的重要性

在研究战略时，基本上以企业为核心，从自身能力或所在行业的特点、性质、发展状况以及所面临的政治、经济、技术等环境出发，来制订战略，并用以指导企业的运作和经营，其实质就是在已结构化的产业内，寻求企业的生存发展空间。迈克尔?波特提出的“竞争战略”（Competitive Strategy）理论的核心思想在于产业选择，目的是使企业避免选择无吸引力的产业，但波特的竞争战略理论中对产业的选择仍然是在已存在的产业的基础上。90 年代以来，经济全球化的趋势、竞争的加剧、产业边界的融合与变动、技术变革的加速以及顾客需求的多样化，使得传统的战略理论面临着巨大挑战，环境的变化要求重新寻找企业战略研究的重心，寻求新的理论范式。美国学者哈默尔和普哈拉提出了创造未来产业、培养核心竞争力，或者改变现有产业结构、建立新的企业战略设计的思想。

动态竞争已经成为企业参与市场竞争的主要特点，战略的制定与实施的界限越来越模糊，不仅仅企业的环境影响着企业战略，同时企业战略也深刻地影响着行业和竞争环境。这就需要企业对其竞争市场有整体的认识，对战略群体发展、演变有整体的把握，只有这样，才能更好挖掘市场机会，开拓企业战略生存空间。

战略主要包括：战略群、利益相关者、顾客、市场、产品或服务、经营过程、组织、社会价值和政府政策等。企业在战略演化的每一阶段，根据各阶段的主要任务的特征进行管理，最终达到在企业生态系统中取得恰当地位的目标。这是一个多要素、多侧面、多层次的错综复杂体。在这个多维网络结构中，企业的战略是系统的核心和主体，它总是主动或者被动地适应其所涉及的因素及环境，同时也在改变着这些要素。

战略的协调性包括三个层面：在产业中的战略协调；地域的战略协调；产业与地域的综合协调。企业制定战略时，不仅要考虑外部机会与威胁、内部优劣势，还要考虑战略实施后竞争对手的反应、可能产生的战略状态，同时还要考虑战略实施对产业和所在地区的影响、对市场结构的影响。以此确定战略实施的市场容量，企业可能占有的市场量以及具体的市场细分。战略的协调就是企业的战略市场与产业市场容量或者区域市场容量在质和量上的比例协调。

战略的动态性是指一个企业的战略总是在变化的，关键是如何变。企业战略要与国家所制定的行业战略相配套，即要与国家的方针相适应。同时，世界经济一体化的趋势还要求战略具有全球性。企业只能“适者生存”，迅速调整战略适应环境的变化。

二、全球市场的背景

市场经济已成为全球经济的主流，经济一体化成为历史趋势，摩托罗拉顺应了这一历史趋势，并深刻的理解全球化对企业的发展所带来的机遇和挑战。

随着经济全球化和全球市场逐步形成，企业竞争范围从一个国家或地区扩大到全球市场，取得竞争优势必须在全球范围取得优势。通过战略收购和合并成为跨国公司进入全球其它市场是扩大竞争优势的主要方式。

新技术革命导致产品和技术更新不断加快，任何一个企业都不可能单独长期垄断某种技术，必须寻找“可控制”的技术共享者；任何一个企业都不可能单独承担巨额研究开发成本和开发所有技术，必须寻找技术开发的分担者。战略收购和兼并是实现技术更新和转移的重要方式。

（一）国际通信市场分析

欧洲市场分析：全球移动市场的各大手机制造厂商绝大多数都来自于欧洲，诺基亚、爱立信、西门子等移动巨子几乎控制了全球绝大部分的手机市场，他们的迅速成长很大程度上得益于

其强大的海外扩张能力和技术开发能力。这些移动巨头直接的市场激励作用，使欧洲的移动通信和互联网也获得了飞速的发展。

北美市场:在互联网的应用和电子商务方面也一直走在世界前列,不过在移动通信这一领域，美国是明显落后的。复杂的技术标准和覆盖范围使得它的质量和服务水平都远远落后于欧洲地区。

亚洲移动通信市场：是世界各大手机制造厂商的首选投资地区，尤其在目前全球经济增长放缓的情况下，亚洲市场的地位更加突出。

（二）跨国公司的战略调整与业务重组

90 年代以来，知识密集型服务业呈现利润递增趋势，软件产品特别是系统产品利润越来越丰厚，竞争重点也因此从产品制造转向客户服务，从硬件产品转向软件产品和系统产品。

随着欧、美、日国际运营市场竞争的加剧和业务量的逐渐饱和，寻找新的盈利区域来提高其市值是各跨国公司迫切需要解决的问题。此时，中国市场对它们具有重要的战略意义，但是受中国市场通信流量较小、盈利性较差、信产部管制政策等因素的制约，外资在中国将是一个逐渐渗透、逐级深化的过程，一个以最少的市场培育来获取最大的战略收益的过程。这其中，美国跨国公司的战略调整、业务重组和机构改革的原则是：

1. 企业经营目标：首先为股东赢利，不断提高资产收益率。
2. 企业战略调整：从制造业向服务业转变，从硬件产品向软件产品和解决方案转变。
3. 企业业务重组：突出核心业务，发展相关多元化业务。
4. 企业机构改革：减少层级，精简人员，贴近客户，增加灵活性和适应性。

通过与中国贸易和技术合作，特别是在华大规模、系统化投资以及战略调整，跨国公司把中国逐步纳入其价值增值链或经营网络之中。中国改革开放以来，特别是 1993 年以来，世界著名跨国公司纷纷在中国展开了大规模、系统化的投资。目前，美国最大 20 家工业公司中的 19 家，日本最大 20 家工业公司中的 19 家，德国最大 10 家工业公司中的 9 家均已在华投资。自 1994 年下半年以来，它们纷纷在中国设立投资性控股公司，统一协调其在华投资企业，最终实现投资管理的系统化。

三、2001 年全球手机市场

手机市场上排名第一的芬兰诺基亚公司 2001 年市场份额由 2000 年的 30.6%提高到了 35%，第四季度的市场份额由第三季度的 33.4%提高到了 36.9%。摩托罗拉公司仍然坐定第二把交椅，全年的市场份额由 2000 年的 14.6%提高至 14.8%。对市场份额排名第三、四、五的争夺则相对激烈。由于对高端市场和低端市场的同样重视，德国的西门子公司取代了瑞典的爱立信，坐上了第三把交椅。三星公司的市场份额受其不断推出高端产品的影响，增长幅度比较大，其第四季度的市场份额由 2000 年同期的 5%提高至 7.9%。但同时，尽管推出了业界第一款彩屏 GSM 手机，爱立信公司的市场份额仍然由 2000 年的 10%下降为 5.5%。如果算上它与索尼公司成立的合资手机公司，爱立信的市场份额仍然高达 8.5%，足以坐上第三把交椅。

摩托罗拉

摩托罗拉公司在中国的投资已达 34 亿美元，其中在天津的投资达到 30 亿美元，包括投资 19 亿美元在天津建成的中国最大的半导体芯片基地。天津已经成为摩托罗拉的一个制造中心，同时这些产品通过中国向世界出口，出口额已经达到 500 亿人民币。目前，摩托罗拉已经实现了 289 亿多人民币的利润。中国“入世”后，摩托罗拉将继续采取新技术，从纯粹的硬件制造到硬、软件的开发，将建立半导体及软件基地，强调发明性和技术、信息的提供和转变，同时筹建亚洲事务中心，保证摩托罗拉手机在中国投资的领先地位。

西门子

比摩托罗拉晚些进入中国市场的西门子也开始了雄心勃勃的“坐三望二”计划。在过去两年中，西门子以其强大的技术支持，使其市场份额由 4%增加到 14%，手机销量从去年 9 月起，

已占据中国市场第三的位置。西门子(中国)有限公司总裁兼首席执行官贝殷思先生表示，西门子一直以科技含量高的高端产品著称，他们将继续扩大手机市场的技术优势，用最先进的产品进军中国市场，努力实现在中国手机市场占第二位的目标。

诺基亚

诺基亚自五十年代起在中国就有业务，85 年在北京设立办事处，向大庆油田交付了其第一个成套固定网络，其用户数量估计仍是目前中国企业中最大的。86 年，诺基亚向中国提供了目前第一个模拟 NMT450 系统，包括终端。八十年代末，诺基亚在中国的业务主要是销售传输系统、光缆及电缆生产线。同时，诺基亚巩固了其作为中国油田领域最大的固定电信供应商的地位。诺基亚的第一批 NMT 移动网络电话也销往中国。89 年成为第一个向中国提供模拟 ETACS 便携机的欧洲公司。诺基亚 121 和 101E—TACS 网的终端及 232E-TACS 终端在九十年代初期非常热门。在 90 年代初，向中国提供第一批 GSM 移动电话和 GSM 网络。诺基亚对中国市场的伙伴和客户的需求反应迅速，现在中国已成为诺基亚在世界上的第二大市场。

爱立信

爱立信公司在世界 3G、GPRS 和 GSM 市场上稳居首位，分别占有全世界 40%以上的 WCDMA 市场，50%的 GPRS 市场份额以及 40%的 GSM 市场份额，为客户提供独一无二的端到端全面通信解决方案。作为一家在 140 多个国家开展业务的全球性公司，全球所有移动呼叫中的 40%通过爱立信的移动系统接通。而爱立信的解决方案是在全球范围内对资源进行整合，推行全球供应链计划。

作为爱立信全球供应链中的一环，爱立信的中国本地化战略包含两个方面：一方面爱立信要扎根本地经济，建立本地供应链，以作为全球供应链的亚洲中心，为亚洲乃至全球的爱立信客户提供产品和服务。通过建立本地供应链，爱立信在过去的 20 年中获得了巨大的发展。今天，爱立信在中国已拥有近 4500 名员工，建立了 26 家办事处、10 家合资公司和 4 家独资公司，2001 年，爱立信在中国的产值达到了 30 亿美元，在中国的出口额也超过了 10 亿美元。另一方面，爱立信积极投资发展本地业务、进行知识转让，真正与本地经济融为一体。爱立信在中国的研发工作蓬勃开展，在全球推广“爱立信移动世界”计划，在中国建立了业界独一无二的爱立信北京/成都/珠海移动多媒体开放实验室、深圳移动互联网应用开发中心和上海软件开发中心，为应用开发商免费提供硬件测试平台，推动中国移动互联网应用事业的发展。同时，设在北京的爱立信中国学院成立于 1997 年，作为亚洲的地区培训中心来培养本地人才，进行知识转让，并传授服务和管理等领域的知识。通过多年来实行本地化战略，爱立信已经培养了 700 多个本地合作伙伴，双方紧密合作，共同发展。

爱立信还相信，仅仅依靠本地化仍然是不够的。亚洲各国要根据自己独特的情况，发展自己的优势和特点，并且积极地进行区域内的合作，才能够获得整体的国际竞争力。爱立信本着“全球化就是进行区域和全球融合的趋势”这样的理念，将联合更多亚洲国家的力量，整合区域内各国的资源，为区域经济的发展做出贡献。

在如此之短的时间里，众多的世界级著名跨国公司进入一个国家投资，在世界经济史上是史无前例的。这种状况必然导致极其激烈的竞争。跨国公司在中国展开了一场名副其实的国际竞争。竞争有力地推动了“国际竞争国内化”和“国内竞争国际化”，即推动中国经济进入全球化进程。

四、中国投资环境分析

（一）中国经济发展前景广阔

中国自 1978 年实行改革开放以来，国民经济在过去 22 年中取得了飞速的发展。1985 年，中国的国内生产总值（GDP）只有 8964.4 亿元人民币，国民生产总值（GNP）是 8989.1 亿元人民币，但是，到了 1999 年，这两组数据分别变成 81910.9 亿元和 80422.8 亿元人民币，都比 14 年前增长了 8 倍。据统计，在这 22 年间，中国的 GNP 平均增长 9.87%，GDP 平均增长 10.1%。

在未来几年也将保持8－10％的增长速度，这说明中国的经济发展前景非常广阔。
伴随着经济的快速腾飞，中国IT行业也取得了飞速的发展，根据中国互联网信息中心的统计结果，中国在1997年10月互联网用户只有62万人，到1998年6月30日，这一数字几乎翻了一倍。更让人吃惊的增长还在后面。到1999年底，中国已有互联网用户890万，到2000年年底，中国至少有2500万互联网用户。
手机进入中国还不到10年，但增速却是非常惊人的。1995年，中国只有350万手机用户，但曾几何时，手机从贵族产品变成了大众消费品，累计用户数量在过去6年平均每年以67%的速度在增长，2000年年底已达7000万人，预测到2004年累积用户将达到2.5亿人。目前，中国不论是从手机用户数量还是从网络规模上讲，都已经超过日本，成为世界第二通讯大国，仅次于美国。而中国目前的手机普及率还只有5.5%，远远低于日本、美国、香港和欧洲30－70％的普及率，因此市场的发展空间还非常大。2000年，厦门和深圳等地的移动电话用户数量已经超过固定电话用户数量，信息产业部的内部统计也显示，中国移动电话业务量已经超过固定电话业务量。
中国当代电子和微电子行业飞速发展，而这两个行业的“心脏”，也就是半导体工业的发展，也日益受到人们的关注。根据国际权威机构DATAQUEST的统计和预测，中国（包括香港）市场对半导体的消费寻求，1998年是71.7亿美元，1999年为83.8亿美元，2000年为102.2亿美元，预测到2004年将达到188.7亿美元。高智能的半导体芯片对互联网的发展具有如此大的重要性，以致于有人戏称全球的互联网是“半导体网”。
（二）中国通信市场营销环境
中国在成功申奥之后，又于2001年11月10日加入WTO，经济与国际接轨，将面临非常大的发展机遇；电信运营商在扩大GSM网络的同时，正在纷纷上GPRS（2.5代）；据信息产业部的消息，中国将开展3G试用阶段，而未来中国的3G有200亿美元之大；中国境内数据通讯和各种增殖业务正在迅速增长，大有超过话音业务的势头；中国联通蓄势待发，已启动CDMA；中国将在未来成为世界最大的通讯产品生产、研发和供应中心。
中国经济的持续健康发展呼唤数字集群共网时代的到来，作为全球通信和电子行业的领导者，摩托罗拉愿意继续利用技术与经验上的双重优势，强化与中国政府部门和工商企业的全面合作，积极推动中国社会的信息化进程。
在公众移动通信获得大发展的同时，以政府和工商部门为用户主体、具有团队指挥调度功能的集群通信也日益受到管理者的关注。采用了数字技术的集群通信以其频率利用率高、系统容量大、音质清晰、可传输语音和数据等显著特点而备受用户的青睐，在中国，数字集群专业通信正成为继公众通信之后的又一个崭新的市场增长点。
中国经济的迅速发展与规模庞大的城市化进程提高了城市管理的难度，如何克服传统管理方式条块分割的弊端，提高政府办事效率，为市民提供及时、有效、快捷的服务，成为市政府面临的头等大事之一。对此，建设政府共网是最理想的解决方案。政府共网不仅让电子政务走上了“移动通信”的快车道，提高政府办事效率、加强政府的服务职能，而且还大大提高城市的基础设施水平，带动投资环境的改善与地方经济的发展，使城市变得更富活力，更具魅力，正因为如此，政府共网在中国的发展前景非常美好。同时，中国商业共网的发展态势良好。摩托罗拉在全球的经验表明，远见卓识的运营商通过构建数字集群网络给每个商家企业提供团组通信调度服务，不仅解决了这些企业提高团队管理效率的需求，巩固了它们的核心竞争力，而且为运营商自己奠定了庞大的用户基础，开拓了无限的赢利空间。中国刚刚入世，日益激烈的国际竞争将使这种在发达国家非常普遍的商业共网运营模式在中国获得迅速、巨大的发展，其中的商机不可限量。
五、摩托罗拉概况
摩托罗拉公司创立于1928年，最早生产整流器和车载收音机，在四、五十年代不断发展壮

大。60年代，摩托罗拉开始拓展海外市场，逐渐成为一个全球性公司。目前，摩托罗拉在全球共有11万名员工，业务范围涉及无线通信、半导体、汽车电子、宽带、网络和互联网接入产品等。摩托罗拉是移动电话、寻呼机、双向无线电和商用GSM和CDMA（码分多址）技术的带头人，2001年的全球销售额为300亿美元。公司现任董事长、首席执行官是克里斯托夫?高尔文。摩托罗拉公司是提供集成通讯解决方案和嵌入式电子解决方案的全球领导者，它的主要业务包括：

1. 为消费者、网络运营商、商业、政府及工业客户提供软件驱动的无线电话、双向无线电对讲机以及网络和互联网接入产品。
2. 为宽带运营商提供用于交互式数字图像、声音和高速数据传输解决方案的端对端系统。
3. 为网络和运算、运输、无线通讯以及数字产品消费者/家居网络市场供嵌入式半导体解决方案。
4. 为汽车、工业、运输、航海/航空、通讯、能源系统提供嵌入式电子系统。

摩托罗拉的战略重点即在于赋予无线通信、宽带和互联网更强大的能力，为个人、团队、汽车以及家庭四大市场环境提供嵌入式芯片、系统和端到端的网络解决方案。

摩托罗拉公司于1987年进入中国，首先在北京设立办事处，于1992年在天津注册成立摩托罗拉（中国）电子有限公司，生产寻呼机、手机、对讲机、无线通信设备、半导体、汽车电子等，产品销售到中国和世界市场。目前，摩托罗拉在中国大陆有1家独资企业，1家控股公司，8家合资企业，总投资额为285亿元人民币，2001年在中国的销售额为407亿元人民币，全国设立24家分公司，共有员工13，000多人。目前，摩托罗拉公司是中国电子领域最大的外商投资企业，是美国在华最大的成功的投资商。

在技术上，摩托罗拉一直居于数字集群领导者地位，是全球唯一能同时提供TETRA和iDEN两种技术解决方案的厂商。在应用经验上，摩托罗拉拥有遍布全球的用户群体和大量成功的应用实例，其iDEN系统已帮助NEXTEL等运营商取得了前所未有的成功，全球iDEN用户已超过1000万；其Dimetra也在全球25个国家和地区获得了41项合同，占据了市场的绝对份额，成为全球TETRA用户的首选。

摩托罗拉公司规模不断扩大。销售额在过去6年中以平均117%的速度在增长。2000年，摩托罗拉中国公司的销售额为40亿美元，占全球销售收入的10%。摩托罗拉在华的本土化采购超过10亿美元，有200多家直接供应商，产品国产化率达到65%。公司中高级管理人才中，中国人已占到72%，比1994年增长了60个百分点。1998年，摩托罗拉把北亚中心从香港迁到北京，使北京成为摩托罗拉在整个北亚地区的行政管理枢纽。公司在科研领域取得了重大突破，加强了与中国企业、大学和科研院所的合作，建立了摩托罗拉（中国）研究院，下设18个研发中心，其中个人通讯产品部研发中心研制的“天拓A6188”具有跨时代的重要价值，集无线通信、互联网和掌上电脑与一体；摩托罗拉中国软件中心和网络系统研发中心分别通过了SEICOM5级认证，是中国首家拿到这种认证资格的企业；同时，公司继续执中国无线通信之牛耳，无线通信与互联网的融合已经成为必然的发展趋势，摩托罗拉紧紧抓住这一趋势，在中国率先推出了几款能无线上网的手机，率先在中国推出了GPRS系统，并且在CDMA上与中国联通展开紧密合作，与此同时，摩托罗拉还把E911对讲机社会联动系统引入中国。

2001年，摩托罗拉公司继续在华取得了非凡的业绩，销售总额达到49亿美元，在无线通信系统方面获得了中国联通CDMA最大合同，同中国移动和中国联通等运营商签订了14.4亿美元的CDMA、GSM、GPRS网络建设和扩容合同。由于推出系列GSM、GPRS和CDMA手机，摩托罗拉公司在华已经连续三年保持了市场份额第一的位置。根据对外经贸部的统计，摩托罗拉中国公司以优异业绩取代九连冠的上海大众，荣登“在华外企500强之首”。

自1987年摩托罗拉进入中国以来，目前在中国的投资额为34亿美元，带动供应商投资40亿

美元，总计 74 亿美元，是中国最大的外商投资企业。“植根中国、面向世界、精诚合作、共创未来”是摩托罗拉的总体战略，包括以“双赢”为精髓的四大发展战略，即投资与技术转让、管理人才本地化、配套产品国产化及合资与合作。

六、摩托罗拉的本土化

“本土化”的实质是跨国公司将生产、营销、管理、人事等经营诸方面全方位融入东道国经济中的过程，也是着实承担在东道国公民责任，并将企业文化融入当地文化模式的过程。它有利于跨国公司降低海外派遣人员和跨国经营的高昂费用、与当地社会文化融合、减少当地社会对外来资本的危机情绪，有利于东道国经济安全、增加就业机会、管理变革、加速与国际接轨。“本土化”衔接了当事双方的利益，也就成为跨国公司解决异国环境障碍的核心。

本土化方式主要有：

1. 产品品牌本土化，企业走出去，跨国经营，需要将产品品牌打出去，不仅要创出国际品牌，还要使品牌在跨国经营中“本土化”。
2. 人力资源本土化，人的本土化是最根本最深刻的本土化，需要足够的勇气和胆量。
3. 营销方式本土化，企业进行跨国经营关键的问题是建立自己的产品营销渠道。
4. 产品制造的本土化，跨国公司经营中十分注重产品制造的本土化，讲求技术创新、服务与信誉的整合效率，使消费者群体迅速扩大，市场快速裂变与发展。
5. 研究开发的本土化，开研发分店，争抢国内优秀人才和技术，这比单一的硬指标投入更具战略眼光。

摩托罗拉的本土化战略体现在以下几个主要的方面：

（1）投资与技术转让

摩托罗拉（中国）电子有限公司几次增资，多年来没有带走一分钱，把所有利润都重新投回中国，并把北亚中心从香港迁到北京。2000 年 8 月 21 日，摩托罗拉与天津市人民政府联合宣布在中国再次增资 160 亿人民币（合 19 亿美元），用于建设天津半导体集成生产中心和亚洲通信产品生产基地，这使其在华投资总额达到 285 亿人民币（34 亿美元），成为中国电子领域最大的外商投资企业。中国加入 WTO 后，摩托罗拉公司首席执行官和董事长克里斯托夫?高尔文郑重承诺，摩托罗拉将继续做投资商。摩托罗拉进入中国后，始终坚持投资与技术转让并重，不断加大在研发上的力度。1999 年 11 月，摩托罗拉公司在北京成立中国研究院，下设 18 个研发中心，有 1000 名研发人员。在技术转让和科技研发方面远远走在其它外企业的前列。摩托罗拉在中国的研发也取得了丰硕成功，A6188、A6288、388 等集中手机和 PDA 优势、体现无线通讯与互联网走向融合发展趋势的产品，就是由中国本地研发人员研发、设计和生产的。目前，这一系列的产品已经走向国际市场。

（2）管理本土化

人才是摩托罗拉最大的财富，而实现人才本地化的关键是通过完备而有效的培训体制开发当地人才。摩托罗拉公司用实际行动，帮助将来有可能成为经理和总经理的中国员工成长。摩托罗拉选拔和培养中国员工，向他们提供培训、参加国际会议和到海外学习和实习的机会。为此，公司规定每年支出相当于员工薪金总额 3%的费用于员工培训，每个员工每年须接受不少于 40 小时的培训。1993 年 7 月，公司投资数百万设立了摩托罗拉大学，对新员工和在职优秀员工进行培训，同时也为合资企业的中方伙伴、供应商、分销商、客户以及中国政府官员提供培训，每年总共提供一万人次的培训。1996 年 6 月，摩托罗拉（中国）电子有限公司在天津生产基地成立了培训中心，对生产基地的员工进行培训，因材施教。针对一线操作工、技术人员、和管理人员实施不同类型的培训。此外，该中心也对供应商、分销商进行培训。1994 年，摩托罗拉公司为了更快地实现管理人员本地化专门的目标，为中国员工设计了一个特殊的中国强化管理培训计划（CAMP），对有潜力的管理干部进行培训。该培训计划推出的当年，就有 12 人接受了培训。1995 年接受培训的为 27 人，1996 年为 48 人，1997 年为 45

人。通过几年的强化培训，摩托罗拉（中国）公司管理人员的本地化程度在不断提高，中国公民的比例已由 1994 年的 11%（12 人）上升到目前的 72%（528 人）。截至 2001 年底，摩托罗拉中国公司管理层中 767 名是中国员工，其中女性有 196 名，占总数的 26%。摩托罗拉还计划在未来几年之内，将女性经理人数从目前的 22%提高到 40%。

（3）配套产品国产化

摩托罗拉把配套产品国产化作为在华发展的一个重要原则，希望籍此加强与中国企业的合作，参与中国的经济建设。摩托罗拉选择本地供应商，并且帮助他们改进管理，提高效率和改善质量控制系统，甚至为他们与别的外国企业牵线搭桥。2001 年，摩托罗拉的本地采购金额为 133 亿元人民币，其中包括摩托罗拉海外机构从中国采购的 33 亿元，远远走在其它外商的前列。目前，摩托罗拉在中国共有 700 家直接和间接供应商，这些供应商的员工总数为 13,000 人。

摩托罗拉产品零部件供应的类型包括：半导体器件、集成电路框架、微型马达、液晶显示器和多层制电路板等。配套产品力争实现国产化，从中国国内获取高质量的零部件，不仅是摩托罗拉对中国的承诺，也是摩托罗拉的发展战略。在 1992 年摩托罗拉建立其生产制造工厂时，公司就决心与中国最有前途的零部件供应厂商建立密切的合作伙伴关系，并支持它们的发展。经过数年的努力，目前公司从国内获取零部件的比例，大大超过最初目标，2001 年产品平均国产化率达到 69%。国内采购直接材料的金额为 6.35 亿美元(仅个人通讯事业部)。

摩托罗拉推行的资源本土化战略，已经取得巨大的成果：改进了国内供应厂商的技术和质量水平；提高了供应厂商的管理和技术知识，为当地供应商注入了新的活力；促使国外供应厂商与当地最好的供应厂商建立合资企业、谋求共同发展，帮助中国发展电子基础工业；节省外汇及创汇。摩托罗拉与那些有能力生产达到高质量标准的供应厂商建立合作关系，包括制定设备升级计划，建立质量控制系统和提高管理水平并给予技术和管理方面的培训，摩托罗拉还投入资金，对供应厂商进行技术和管理培训，为每个重要的供应厂商制定有针对性的培训计划。在此过程中，摩托罗拉动用了它在北京和天津以及在世界其它地方的培训力量。自 1998 年以来，摩托罗拉已经培训了 22 个省、市、自治区的 400 多家企业，学员超过 1500 人，并计划到 2005 年共为 1000 家国企提供培训，引进 TCS 文化，带动供应商提高质量意识，与当地供应厂商建立密切的合作关系，帮助他们提高制造高技术产品的能力。

同时，摩托罗拉的本地采购也取得长足发展，1996 年从 130 多家直接配件或材料供应商采购了 2.6 亿美元的产品，1997 年公司在华直接采购的配件和材料总值上升到 5 亿美元，2000 年公司从 700 家本地供应商手中购买的零部件总值达 14 亿美元，估计摩托罗拉公司 2001 年国内采购的数额将超过 15 亿美元，国内供应商的数量将达到 1000 家。

（4）研发本土化

摩托罗拉把世界领先的技术带入中国，积极推进技术研究与开发的本地化，加强与中国在研发上的合作。截止目前，摩托罗拉在华投资的 8 家合资企业，设在天津的生产基地和 18 家研发中心均引进了摩托罗拉公司的先进技术设备和一流产品，为在中国生产出世界一流的产品奠定了坚实的基础。

上海摩托罗拉寻呼机有限公司于 1995 年建立的时候，引进的是当时最新的 FLEX 高速寻呼机技术。FLEX 技术是摩托罗拉公司研究开发的。与传统制式寻呼机相比，这种制式的高速率寻呼机的用户容量增加了五倍，抗干扰能力增加 10 倍，电池寿命增加五倍，还能大大减少信号误差，改善接受信息的可靠性。经过三年时间的技术跟踪对比，FLEX 技术已被国家有关部门正式确定为中国高速寻呼体制标准。

公司于 1996 年成立杭州摩托罗拉移动电话用户机有限公司和杭州摩托罗拉移动电话系统有限公司，这两家企业均引进了摩托罗拉世界领先的技术，生产码多分址移动电话的系统设备和用户手机。这是中国最早的码多分址（CDMA）合资企业，也是摩托罗拉公司在美国境外第

一家码多分址工厂。

摩托罗拉公司还在中国开展了一系列技术合作项目,其中主要的有:与清华大学合作建立“摩托罗拉北京亚洲制造研究中心”，该中心是摩托罗拉在美国本土以外第一个生产技术研究实验室；与中国科学院下属的国家智能计算研究中心合作建立“高级计算机及通讯技术合作实验室”，主要从事高级计算机技术的研究开发；与西安大唐电信公司合作，研究与开发 CDMA 系统；与联想集团合作建立“联想－摩托罗拉研究中心”，从事个人计算机研究。2000 年，摩托罗拉还与东方通信和中国华大集成电路设计中心宣布联合开发中国的 2.5G 手机核心技术。摩托罗拉的半导体事业部与南开大学建立合作，共同开发半导体技术的研发，目前这方面的洽谈已有了良好的开端。

本地研发最成功的例子当属摩托罗拉公司研制和生产的天拓 A6188 手机。它集手机、PDA 和传真机等多种功能于一体，超大屏幕使用户可以轻松上网。这款全部由摩托罗拉中国研发人员研制的手机在中国和国际市场上都获得了巨大的成功，表明中国研发人员有实力开发世界级的高科技通信产品。

摩托罗拉（中国）研究院目前下设 18 个研发中心，800 多名员工。最令人瞩目的是摩托罗拉中国软件中心和全球电信方案部研发中心分别拿到了 SEI 5 级世界软件顶级认证，并计划与中国有关方面加强在软件方面的合作。摩托罗拉在中国的研发中心今年将增至 25 个，在研发领域的投资也将增加到 1.8 亿美元。摩托罗拉在中国建立独资企业的同时，还积极与中国企业开展合资合作，坚持“独资合资，两腿并进”的发展思路。目前，摩托罗拉在中国共有 8 个合资企业，生产手机 CDMA 设备和半导体产品等一系列高科技产品。此外，摩托罗拉还积极与中国的著名院校、科研院所和企业合作，在高新技术研究与开发领域进行的主要合作项目有：摩托罗拉和 NCIC 先进人机通信技术实验室；摩托罗拉－大唐合作项目；摩托罗拉－金鹏合作项目；摩托罗拉－东信合作项目等等。

七、摩托罗拉的新世纪新战略

摩托罗拉在新世纪提出了适合自身发展的新战略:定位于成为一家“地地道道的中国公司”，实现 2005 年销售额达到 100 亿美元的利润目标，与中国各方继续紧密结盟，建立起一种牢不可破的战略伙伴关系。

2001 年 11 月，摩托罗拉公司在北京召开全球董事会，把四大发展战略延伸发展成新的继续在华长期发展的“2＋3＋3 战略”，展现了摩托罗拉致力在中国长期发展的决心和继续引领中国通信市场的信心。

1. “2”战略（2 个中心）

“2”战略（2 个中心）是指把中国建设成为全球生产基地之一，同时把中国建设成为全球的研发基地之一。目前，摩托罗拉在天津的生产基地共分两部分，半导体集成生产中心和亚洲通信产品生产基地。半导体集成生产中心，即 MOS17（金属氧化物半导体），以支持无线通信设备、汽车电子产品和先进消费电子产品，将成为中国最先进的、也是世界最大的半导体集成生产中心之一。摩托罗拉亚洲通信产品生产基地将继续致力于 GSM、CDMA、TDMA、2 代、2.5 代、3 代、WAP、无线 IP、GPRS 及相关数据技术的手机及系统产品的优质生产。摩托罗拉在天津的生产基地成为 21 世纪摩托罗拉最先进的、产量最高的通信产品和设施生产基地。董事会上，摩托罗拉还决定在中国建设以北京为中心的研发基地，在未来 5 年增加 10 亿美元的研发投资，使研发投资总额达到 13 亿美元，并再招聘 4000 名研发人员。根据计划，2001 年岁末，摩托罗拉在成都设立最大的软件基地，总投资额为 7 亿元人民币，再次表达了摩托罗拉致力与中国共创科技新高峰的决心和信心。

2. “3”战略（3 个 100 亿美元）

“3”战略（3 个 100 亿美元）是指到 2006 年，摩托罗拉计划使在华年产值达到 100 亿美元；到 2006 年，摩托罗拉在华投资总额达到 100 亿美元，其中包括合资伙伴和供应商等战略伙伴

的投资；在未来5年内，累计从中国采购100亿美元的零配件和服务。

3. “3”战略（3个新的增长点）

“3”战略（3个新的增长点）是指摩托罗拉公司除了大力发展无线通信之外，还将积极发展数字集群移动通信系统及对讲机产品、半导体和宽带业务，把这三项业务作为公司新的利润增长点。

“成为一家地地道道的中国公司”一直是摩托罗拉的发展战略。与中国的全方位合作中，中国国家经济综合实力的增长至关重要。比如说，一开始，摩托罗拉生产基地所需的冷光灯管、工作手套都无法做到本地采购。CDMA手机生产已做到生产基地化。今后，不光手机、有线电视设备、机顶盒等将全部做到本地化。摩托罗拉还将把研发基地重点放在中国。中国有极其优秀的人才资源。

2002年，摩托罗拉公司全球电讯方案部供应商大会在北京召开。2002年4月23日来自80多个摩托罗拉供应商的140多名企业代表参加了会议，与会代表均为全球副总裁或者中国区总裁等高级管理层。其中，有20个企业是中国企业，其余60家是跨国企业。在两天的会议上，代表们就中国加入WTO所面临的机遇和挑战进行了交流。

摩托罗拉公司副总裁、全球电讯方案部大中华区总经理高瑞彬先生说：“全球供应商会议在中国召开具有常重要的意义，显示出中国快速增长的通信和 IT 业对国际企业的巨大吸引力和摩托罗拉对中国市场的重视。我们希望通过这次会议，使中国企业和国际供应商的合作更上一层楼。”

摩托罗拉不仅在中国投资，而且通过采购政策，一方面鼓励海外的供应商到中国国内来投资设厂，另一方面帮助国内有潜力供应商成长壮大，走向世界，从而带动了中国零器件和主件业的发展。此次出席会议的20家中国企业不仅服务摩托罗拉的天津工厂，而且成为了摩托罗拉的全球供应商，为摩托罗拉在亚太地区的生产提供器件及主件。本土采购和配套产品国产化，一直是摩托罗拉在中国的四大发展战略之一。这次全球供应商大会的一个主要目标，就是探讨落实本土采购100亿美元的目标。过去十年间，中国本土供应商逐渐成熟，除了具备提供主件，器件和服务外，还具备了做OEM/ODM的能力。为了进一步提高中国企业的国际竞争力，摩托罗拉大学提出新战略，培训供应商和中国企业，与中国企业分享摩托罗拉先进的生产和管理经验。我们相信，在本土采购战略指导下，摩托罗拉与中国企业战略伙伴关系必将得到加强，中国通信业与摩托罗拉将因此受益。

让我们简单总结摩托罗拉在中国的成功因素。摩托罗拉具有强大的产品推陈出新能力，使得在国外市场的占有率有较大提高，订单比往年都多。2001年至今，摩托罗拉新品层出不穷，继T189，A6288之后，V60，V66，T191，V70，A388，T190等先后问世。摩托罗拉产品新颖的外观设计，强大的科技内涵，使得市场对产品的反应较好。摩托罗拉在全球有着非常强大而完善的销售网络体系，能够很好地服务客户，取得客户的信赖和满意，从而保证摩托罗拉的业务持续不断的发展。

摩托罗拉天津工厂员工素质高、责任心强，生产出了高质量的产品。在工厂内部，严格按照6西格玛的标准来组织生产，将其贯穿于生产的每一个环节，生产出高质量过硬的产品，这是占领市场，增加出口的根本保证。世界经济一体化的趋势，使摩托罗拉在天津工厂的生产成本最具有竞争力，具有比较优势，因此欧美市场都把订单拿到中国来做，这方面也是出口量增加的原因。

摩托罗拉做出了在中国发展的一系列正确决定。2001年11月，摩托罗拉在北京召开全球董事会，做出了3个百亿美元的战略决策：到2006年，在中国的总投资额达到100亿美元；在中国的本土化采购达到100亿美元；在中国的年产值达到100亿美元，并决定把天津建成摩托罗拉全球重要的生产中心之一。目前，摩托罗拉在天津的投资已达30亿美元，占其在全中国投资额的88%，拥有5家现代化的工厂，配备有世界上同行业最先进的设备，拥有强大的

生产能力，能够按时完成各种订单，达到顾客完全满意。摩托罗拉全面出击、重点突破，进行市场的通盘运作，凭借独特的综合优势，公司在中国数字集群通信行业两大标准确立后，积极予以支持并迅速做出反应，以大手笔的市场运作完成了“产品全线出击”与“市场重点突破”相结合的发展战略。

在市场推广方面，摩托罗拉赢尽先机，通过在重点地区、重点市场上的连连突破，稳拨中国数字集群通信市场的头筹，整合集群通信技术与系统集成能力，建设以摩托罗拉集群网为基础的城市应急联动系统，是摩托罗拉集群市场运作的另一个重点。从 TETRA、iDEN 的全线出击到各大市场的重点突破，支撑架构雏形已具，滩头阵地抢占成功，所有这些，都为摩托罗拉在中国数字集群市场上的全面铺开提供了充分的条件，也为其占领以城市应急联动系统为代表的综合解决方案领域做好了必要的准备。

在中国刚刚加入 WTO 之际，面对日益激烈的国际竞争，无论是商家企业，还是政府和公共事业部门，都对团队的通信效率提出了更高的要求，中国的数字集群正在迎来一个难得的发展机遇。面对机遇，摩托罗拉充分认识到：自身的综合技术优势必须与中国的国情结合起来，自身的市场开拓努力必须与中国的市场需求结合起来，只有这样，才能为中国的用户度身定制能够充分满足其独特需要的具有中国特色的系统解决方案。摩托罗拉积极与中国本土的企业开展战略合作，共同培育、发展并完善中国新兴的数字集群通信市场。这种合作是多方面的：在运营方面，摩托罗拉积极支持上海联通国脉等公司，努力探索中国数字集群网络的运营模式；在技术方面，摩托罗拉制定了系统的 TETRA 和 iDEN 应用开发合作计划，分别就 iDEN 领域的开发向金鹏集团、大唐电信、深圳亚奥等企业；2001 年，摩托罗拉成功地实现了中国数字集群通信的“概念推广”与“市场造势”；2002 年，摩托罗拉将以更大的精力投入“技术应用”与“商务运营”之中。

总之，摩托罗拉的战略正是全球化的思考与本地化的行动的完美结合。

[试析]

1.试分析本案例中摩托罗拉的外部环境。你认为哪些环境因素对摩托罗拉战略模式有重要的影响?

2.你是如何理解“思想全球化，行动本土化”的战略模式的?

3.摩托罗拉通过哪些营销策略来支持其战略模式的？通过本案例之外的资料搜集更详细分析其“行动本土化”。

4.通过对摩托罗拉最新的资料的搜集，试对本案例中摩托罗拉的“2＋3＋3 战略”进行评价。

案例五、海尔：从国际化到全球化

1999 年 4 月 30 日，在美国南卡罗莱纳州中部的一个人口为 8000 人的小镇坎姆登（Camden）的一片空地上，鲜艳的五星红旗和蓝色的海尔旗迎风招展，由海尔集团投资 3000 万美元，占地 44.5 万平方米的生产中心举行了奠基仪式，中国驻美大使李肇星主持了剪彩仪式。这是中国企业在美国最大的一笔投资，标志着海尔国际化战略迈出重要的一步。一年以后，第一台带有“美国制造”标签的海尔冰箱成功出产，开始了中国企业在美国本土制造冰箱的历史，海尔成为中国第一家在美国制造和销售产品的公司。

2001 年海尔集团耗资 500 万美元在意大利并购了当地一家工厂，占地面积 22 万平方米，地理位置优越，周围聚集了世界著名的家电制造厂商，如惠尔浦、扎努西、欧成盛等，海尔又开始了中国在欧洲大陆生产家电的历史，再一次展现了海尔争创世界名牌的决心。

伴随着海尔兄弟在一个又一个国家的登陆，来自中国美丽海滨城市青岛的海尔集团吸引了世界上越来越多的目光和赞誉。1999 年 12 月 7 日，英国《金融时报》公布了“全球 30 位最具声望的企业家排名”，海尔集团总裁张瑞敏位居第 26 位，这是目前中国企业家在世界范围内获得的最具影响力的美誉。2000 年 2 月，在法国巴黎举行的 CONFORTEC 家电展上，海尔品牌被世界三大信息公司之一的欧洲 GFK 公司列入欧洲名牌行列。据《福布斯》杂志资料表明，

海尔在全球白色家电业竞争力居世界第六位；据 2001 年欧洲 Euromonitor 统计公布的全球冰箱品牌排名，海尔雄踞第二，而全球洗衣机品牌排名，海尔则雄踞第三。

海尔已经成为中国企业国际化的排头兵，是什么促使海尔有如此大的发展，伴随着世界经济全球化的趋势，海尔的明天会是怎样的呢？让我们将目光投向海尔。

一、海尔的国际化历程

海尔集团由 17 年前员工不到 800 人、亏损 147 万元的集体小厂发展到今天拥有员工 3 万人，销售收入 600 亿人民币，产品远销世界上 160 个国家和地区的国际化企业，所走过的路坎坷艰难。海尔的 17 年历程可以分为三个阶段：

1984 年至 1991 年，名牌战略阶段。在这个阶段，企业主要致力于增强质量意识，提升核心竞争力。海尔用了 7 年时间专心致志做好冰箱一个产品，1988 年摘取中国冰箱行业历史上第一枚质量金牌，名牌战略初步成功。通过做冰箱积累了整套管理经验，形成了“OEC”管理模式，更重要的意义还在于培养了一批专门人才，为以后发展打下坚实基础。

1992 年至 1998 年，多元化阶段。这一阶段企业从整体上增强核心竞争力，在名牌战略成功的基础上进行新的战略创新和转移。按“东方亮了再亮西方”的战略指导思想，发挥海尔文化的优势，以吃“休克鱼”的方式进行多元化的扩张，由一个名牌产品发展成为全部系列家电名牌产品群，增强了企业的整体实力，最终成长为中国家电第一品牌。

第三阶段是 1998 年开始进行国际化战略的阶段。在国内家电行业尚处于一片混战状态时，海尔领导人张瑞敏高瞻远瞩地提出了国际化的战略，即“走出国门，与狼共舞”。这个阶段企业旨在增强国际化的核心竞争力，在全球范围内进行海尔产品、品牌和企业文化的扩张，以冲击世界 500 强和创世界化的海尔品牌为目标。

1998 年海尔集团销售收入为 108 亿，其中出口 6000 万美元；1999 年销售收入为 212 亿，出口 1.38 亿美元；2000 年销售收入为 406 亿，出口 2.8 亿美元；2001 年销售收入为 600 亿，出口 4.2 亿美元。上述数据已经清楚地体现了海尔国际化战略所取得的巨大成绩。然而，这仅仅是数据上的简单分析，如果我们仔细分析一下海尔的国际化战略的实施过程，我们会发现更多更有价值的经验。

二、国际化的目标

张瑞敏 1997 年 3 月在上海出席国际商会大会时说：“海尔一直注重于‘国际化的思维，当地化的行动’，企业的发展一定要把全球作为市场。”他站在宏观的层次上把世界经济格局分为十大经济协作区，由此确定了“三分天下”的市场全球化战略布局，即“三个 1/3”的构想：国内生产国内销售 1/3，国内生产国外销售 1/3，国外生产国外销售 1/3。用形象化的语言来描述，国际化的海尔是世界各地本土化海尔的集成，即由中国海尔、美国海尔、中东海尔、欧洲海尔等组成世界的海尔，其最终目标是要创世界名牌。

到 2001 年为止，海尔已经在美国、欧洲、马来西亚、印度尼西亚、伊朗、菲律宾、南斯拉夫等 13 个国家建立了自己的工厂，实行本土化生产和销售。2001 年美国海尔全年的营业额预计将超过 1.5 亿美元，而美国松下达到同样的目标则用了 10 年。在国内，海尔除了拥有青岛平度特种冰箱出口基地外，还在大连出口加工区新建了一个工业园，专门从事出口定单的生产。目前，海尔的主打产品冰箱、冷柜、空调、洗衣机的出口量均占到总产量的 20%,可以说海尔离三个 1/3 的目标越来越近了。

三、国际化的原则

海尔在进行国际化的过程中根据世界经济形势的不断变化，在知识经济的大潮冲击下，制定了“三化原则”——流程再造化、结构网络化、竞争全球化。其中流程再造化和结构网络化是基础，竞争全球化是目的。

（一）流程再造化

从 1999 年开始，海尔进行了“以信息流为中心，带动企业业务流程再造”的革命，形成企业

内外部网络相连的结构，实现了与用户的零距离。在组织结构上，改变了以往不利于沟通的金字塔式垂直结构，形成了以定单为中心、以市场链为纽带的扁平式结构，提高了企业对市场的反应速度，增强了组织的柔性。海尔通过业务流程再造与国际化企业进一步接轨，在企业里实行市场链机制，强调每一个人都是一个创新源头，每个人可以从企业获取资源，然后以自己的创新精神使企业增值，个人从增值部分获取收益。

1999 年 8 月，海尔成立了物流、商流（国内商流和国外商流）、资金流的推进本部，物流作为“第三利润源”，采取直接从国际化大公司采购的方式，降低成本，提高了产品的竞争力；商流则通过整合资源降低了成本，提高了效益；资金流则保证了资金的流转顺畅。

海尔与德国 SAP 公司合作建立了当时世界上最先进的协同电子商务系统，包括购买、物流、制造、销售市场及订货体系。现在已经进行了供应链管理、客户关系管理、在线销售以及目录维护，最终的目标则是要涉及新兴商品的开发、协作、应用、和海尔的合作伙伴关系以及包含人力资源管理、财务管理在内的整个电子交易市场。仅仅 SAP 采购系统一项就获得了可观的经济效益：公司节省了 4%的采购费用，已纳入国际化供应商体系，减少不合格的供应方约 500 家，集团的仓储面积减少一半，资金节省近 7 亿元，库存资金周转日期减少一半，减少不良资产资金占用约 1.5 亿元。

1999 年 9 月 15 日，拥有 9160 个库位、采用世界上最为先进的资源管理集成系统的海尔国际物流中心在海尔园启动，海尔成为国内第一家率先进入企业集成物流管理新领域的企业。该中心是海尔依据自身开拓国际市场的实践和经验，结合成熟的企业物流管理理论而组建的。使得供货运输模式单元化、标准化、集装化、准确化和快速化，“目视化”管理变为现实，为 JIT 生产模式打下坚实的基础。

物流系统提供的服务作为企业生产经营的附加值，在国际市场上成为一个新的利润来源。这一现代化的物流系统增强了海尔的竞争实力，为电子商务做好了准备。目前海尔的储备能力提高了 13 倍，取货效率提高了 16 倍，精确率达到 100%，为提高产品的国际化竞争力打下了坚实的基础。

（二）结构网络化

海尔在全球主要经济区域搭建了有竞争力的贸易网络、设计网络、制造网络和营销网络，铸起了国际化企业发展的框架。在高科技发展网络方面，除了原有的与国内 25 所院校的 120 名教授建立的技术和信息网络外，海尔还建立了许多有独立经营能力的开发公司，包括与中国科学院、哈尔滨工业大学、北京航空航天大学等科研院校的合作。海尔还成立了自己的中央研究院，该院拥有相关行业最优秀的科研人才和世界领先水平的实验室。同时在国外建立了 10 个信息站，6 个设计中心，分布在美国硅谷、日本东京、法国里昂等发达国家和地区。为了整合全球技术资源，海尔与西门子、爱立信等国际跨国大公司建立技术联盟，实现资源共享，这使得海尔可以更快更好地进入基础技术和核心技术领域。

目前海尔在海外营销的网络包括一般客户、海尔经销商、合作伙伴三种。海尔产品已经成功进入 19 家世界大型连锁集团，在海外拥有经销商 62 家，营销网点 9.6 万个，售后网点 1.9 万个。海尔国际化的销售网络已经初步形成。

（三）竞争全球化

以上述“两化”为基础，海尔产品已进入世界 160 多个国家和地区，并且在很多地方成为当地的主流品牌。海尔产品的质量和信誉已经征服了世界上最为挑剔的消费者，在世界范围内获得了广泛的美誉。

四、国际化的灵魂：企业文化

作为一个仅有 17 年历史的年轻企业，海尔发展到今天的规模，在国际市场上扛着民族工业的大旗独自与具有上百年历史的跨国公司竞争，除了海尔人一直孜孜以求的质量外，海尔独特的企业文化是企业不断保持活力，开拓进取的灵魂所在。

在国际化的大潮中，海尔的目标是融合世界优秀文化，建立不断创新的海尔企业文化，为海尔的不断发展提供精神支柱。海尔人将企业文化分为三个层次：最外层是物质文化，这是看得见，摸得着的；中间层是制度行为文化；最深层的是海尔的精神文化，其核心就是创新。从某种程度上说，海尔国际化是否能够成功，取决于海尔以文化为核心的管理方式能否被世界各地不同肤色、不同价值观的人所接受。
在青岛海尔集团总部，我们会处处感受到这种文化的独特魅力。在海尔工业园里，忙碌而着装整齐的工人到处都是；在干净整洁的厂房里，“敬业报国，追求卓越”、“海尔，明天的世界名牌”等标语和口号随处可见，洁净的生产线两边是熟练操作的工人，大家都在为一个伟大的目标而奋斗。
在海尔流传着这样一个故事：一家日本有名的大跨国集团到海尔集团谈判，寻求合作机会。其负责人到生产线上转了一圈，趁人不注意时用手摸了一下机器，结果发现居然一尘不染，他当即决定与海尔合作。这只是一件小事，却被海尔人作到了。张瑞敏说过“不平凡就是将平凡的事作好”，海尔正是这样一步一步迈向世界。
伴随着海尔国际化步伐的加快，多文化的融合在海尔表现得越来越明显。每年都有很多金头发、蓝眼睛的老外到青岛总部学习生产工艺、售后服务、企业文化，然后再传播到世界各地。每年一次在青岛召开的海尔集团职工运动会上，越来越多的国外员工加入其中。在颐中体育场，人们看到的是一个融不同肤色、不同语言的欢乐的海洋，中东海尔、美国海尔、欧洲海尔在飘扬的海尔旗下汇集在一起，为海尔冲击世界 500 强呐喊助威。
五、国际化竞争力：创新速度
张瑞敏认为：“海尔和著名的跨国大公司相比，无论资金、技术、规模，海尔都没有优势，但我们有的优势别人没有，那就是速度。经销商们提出一个要求时，我们会比那些老牌的跨国公司以更快的速度满足他们的要求。”正是海尔“敬业报国，追求卓越”的企业精神激励着海尔人创造了一个又一个的神话。
2000 年在青岛召开的“海尔全球经理人年会”上，一个生动的故事打动了与会的所有经销商，让全世界又一次为海尔人的速度所震撼。在会上，美国海尔贸易公司总裁迈克先生根据美国市场的实际情况，提出了冷柜产品的两项新构想，海尔冷柜产品本部的四名科研人员采用同步工程，连夜奋战制造出样机，同时还对迈克先生的概念进行了延伸，扩宽了设计思路，做出了第二代产品样机。第二天，当披着红绸的样机出现在会场、出现在迈克先生面前时，全场人都震惊了。从迈克先生提出方案到样机交付，仅仅 17 个小时。这款冷柜当场被命名为“迈克冷柜”。海尔人用自己的聪明和勤奋又一次征服了世界。与会者当即签订了大批定单。2001 年“迈克冷柜”这款两面存取冷柜因其独特的设计还获得了全球 PCT 发明大奖。以销售创意产品而闻名的美国 S 连锁店欣然包销了这一产品，这款冷柜成功地创造了冷柜“夕阳产业”一个新的市场，带动海尔冷柜 2001 年出口同比增长 97%。
在这一点上，世界著名的变革管理权威，哈佛商学院的 Rosabeth Ross Kanter 在讨论企业走向全球化应具备的才能时认为，随着变革的步伐越来越快，企业之间的交易也越来越多，彼此之间的界限也越来越宽松，因此全世界范围内，市场参与者越来越多。所有参与者竞争的方法之一就是不断改进和改变事物。随着竞争者数量的增加，变革只会越来越快。所以速度就成为企业进行全球竞争的有效武器，而海尔正是在这方面显示出自己强大的一面。
曾担任某著名家电品牌亚洲区经理的阿尼塔女士，加盟海尔后的体会是：“海尔的创新速度已经超过了历史悠久的跨国大公司。”今天很多国外著名公司的领导访问海尔园，他们不约而同的有同一个感受，那就是“我们又看见 20 年前的松下”。
六、国际化的方向：个性化
在新经济的冲击下，传统的刚性大批量生产已经不能满足越来越多的消费者的个性化需求。为了适应这种需求的变化，在流程再造的基础上，海尔集团对原有的生产线进行了柔性化改

造，使生产线可以适应任何批量的生产，从而使个性化生产成为可能。利用现有的先进的电子商务平台和物流配送系统，海尔率先推出了 B2B2C 的全球定制模式，以 58 大门类 9200 个规格的产品为素材，再加上提供的上千种“作料”——2 万多个基本功能模块，经销商和消费者可在这个个性化平台上自由地将这些“素材”和“作料”进行组合，并产生出独具个性的产品。目前海尔可以提供适合 B2B 的网络家电 9 万种以上，从而真正实现了“我的产品我设计”的服务型企业模式。

2000 年 3 月 10 日，海尔在家电企业中率先推出电子商务开放式交易平台；4 月 18 日，B2B 采购、B2C 系统对外试运行，并于 6 月正式运行。在海尔的网站上，除了推出产品的在线定购销售外，最大的特色是面对用户的四大模块：个性化定制、产品智能导购、新产品在线预订、用户设计建议。这些模块为用户提供了独到的信息服务，并使网站真正成为与用户保持零距离的平台。截止 2000 年 11 月 6 日，网上交易额达 40 亿元，其中网上支付近 2 亿元。

2000 年 6 月 12 日，哈尔滨居民宋明伟在网上定购了一台 BCD—130E 小小统帅冰箱，要求“左开门”，且在七天内交货。此型号的冰箱以前只生产过“右开门”，为了满足用户的特殊要求，冰箱事业部立即组织设计生产，如期把合格成品送到用户手中。这是海尔通过电子商务售出的第一台个性化冰箱，也是国内第一台网上定制的家电产品。

对于个人消费者，海尔力图借助互联网的便利，同他们建立起密切的合作关系，共同设计、制造完全个人化的家电。而面对商家，海尔则推出了“商家设计、海尔制造”的营销模式，在全国十城市巡回举办 B2B 商品定制会。在定制会上，由商家在现场根据所在市场的消费习惯和地域特点需求来设计产品。海尔根据商家的意见组织制造生产，这是一种全新的营销模式。目前海尔生产线上的冰箱，有一半以上是按照全国各大商场的要求专门定制的。

对于海尔的这种个性化服务的推出，国内有关专家给予了极高的评价：“以顾客为起点的管理流程或模式，在全世界的制造业厂商中，戴尔是第一个，海尔是第二个。海尔的这个模式不仅在中国，而且在世界上，可能成为具有深远意义的创举。”

七、国际化市场风险防范：先有市场，后有工厂

中国的企业和外国大型公司相比，资金、技术、管理、人才等方面都有很大差别，但最主要的是缺乏对市场规律的深刻了解，以至无法确定正确的企业发展战略。海尔在进行国际化战略时，深深体会了这一点。为了最大限度的回避市场风险，提出了“先有市场，后有工厂”的原则。

张瑞敏说：“市场营销网络是现代企业非常重要的财富。在美国考察时，最能引起美国人兴趣的就是海尔遍布全球的营销网络。很多人希望利用海尔的营销网络进行合作。在目前的中国，没有一家企业能拥有像我们这样大的营销网。海尔的营销网就是海尔品牌的世界版图。”

基于这样的理念，海尔要在海外设厂，首先要开发当地的市场，使品牌出口达到最低的盈亏平衡点，即市场竞争力是海外建厂的前提。在美国当地建一个冰箱厂的盈亏平衡点是年产量 30 万台左右。而海尔每年出口到美国的冰箱已达到 50 多万台，远远超过了平衡点。正是有了美国当地强大的市场资源作为保证，海尔才投资 3000 万美元在美国建立自己的工厂。同样，海尔在巴基斯坦、孟加拉、印度尼西亚建厂都是本着市场为先的原则，事实证明这是很有效的。

八、国际化的战略

（一）进入战略：灵活选择两种模式

一般而言，企业的国际化过程有两种模式，一种是“全球启动”模式，可以说是“先难后易”，另一种是渐进模式，即“先易后难”。在开发海外绝大多数市场的过程中，海尔采取“先难后易”，即先进入国外要求最为挑剔的市场，占领制高点，然后居高临下进入其他国家市场。在这种思想的指导下，海尔的产品通过了世界上所有六种产品认证，成功进入了德国、美国、日本等世界上竞争最激烈的市场，赢得了广泛赞誉，从而为海尔的国际化之路打下坚实基础。

然而，从公司在美国的发展路线来看，海尔采取的战略是“先易后难”战略。这主要表现在经营方式上，海尔先通过简单易行、投资要求最少的出口方式参与国际市场的竞争，然后逐渐从事资金要求更高、风险更大的跨国经营活动，包括直接投资，即建立自己的工厂。这种模式的优点在于使企业有时间积累经验、积聚资源、提升管理能力、减少决策的风险和对失败的承受能力。

1995 年，海尔开始向美国出口冰箱，起初是以 OEM 的方式，然后开始依靠自己的品牌。五年之后也就是 2000 年，海尔在美国设立“海尔美国有限责任公司”并投资建立“海尔美国生产中心”，这时的海尔已经积累了较多的有关美国市场的经验，表现在产品进入和投资方式等很多方面。从产品品种上看，海尔先以主打产品“冰箱”进入市场，然后逐步开始多元化的发展，在海尔坎的冰箱工厂周围还留有足够的地皮供工厂生产空调、电视、洗衣机使用。

（二）当地化战略

企业进行国际化战略时要考虑一个最基本的问题：是全球化还是当地化？所谓“全球化”是指企业针对全球设计生产产品，不考虑或较少考虑地方差异，这是国际化发展的高级阶段。而“当地化”则重视当地特殊的消费需求，强调针对当地市场设计和营销产品，其最大优势在于提供满足地方需求差异的产品。当地化战略对于家电行业尤为重要，美国的家电巨人惠而浦 1994 年与雪花冰箱联盟希望占领中国市场，结果 3 年后便退出中国市场，原因正是在于其产品设计缺乏对中国市场的针对性。

张瑞敏说：“海尔的观念是思路全球化，行动本土化”。目前海尔在全球的竞争战略正是当地化战略。洛杉机有“海尔设计中心”，纽约有“海尔美国贸易公司”，南卡罗莱纳州有“海尔生产中心”，海尔在美国形成了设计、生产、销售三位一体的经营格局，以便更好地了解美国市场，更快地针对市场变化做出反应，比如出口到美国的“大统帅”BCD—275 冰箱就是根据海外信息站反馈的信息，针对美国对冰箱外观、制冷能力、使用习惯等区域化特征而专门设计、开发和制造的。

海尔当地化战略成功实施的另一个例子是海尔酒柜。这种酒柜具有华丽的外观，采用磨砂玻璃门、曲线造型、顶部灯光并具有滑动式镀铝食品架。酒柜产品的第一个型号去年 7 月投放市场，售价 400 美元左右，深受消费者青睐，海尔希望今年销售几万台这种产品。今年下半年，将有 12 个品种投放市场，计划到 2005 年销售额将达到 10 亿元。海尔在美国的研发部门从构思和设计到该产品实际投放市场，相隔不到一年的时间。

海尔美国贸易公司和生产中心的人力资源管理也实施当地化战略。海尔美国贸易公司是海尔同美国家电公司（ACA）组成的合资企业，海尔持多数股权，ACA 持少数股权。该合资企业的管理完全交给当地雇佣的具有产业经验和开拓能力的管理者，美国管理人员得到了很大的自主权，由他们来推销品牌，并争取新客户。

美国市场是世界上最难进入的成熟市场，但海尔本土化战略的成功实施带来了丰硕的成果。从海尔最初向美国出口冰箱到现在短短的几年时间里，海尔冰箱已经成功地在美国建立了自己的品牌。美国的零售巨人沃尔玛连锁店开始销售海尔的空调和两种小型号的冰箱和冷柜，并同海尔签订了 100000 台冰箱的协定。海尔冰箱在美国同类型号的销量中占有三分之一的市场份额。海尔的窗式空调已占美国市场的 3%。

世界最大的百货商店——MACY’S，打破三十多年不经销家电产品的规矩，开始经销海尔冰箱。海尔冰箱产品在美国市场日益赢得消费者的青睐。据当地权威机构调查，海尔冰箱中的两个型号的小冰箱在美国市场同类产品的销售中分别居第一、第二位。MACY’S 历史上因经营策略的调整，在过去三十多年里不曾经销家电产品。海尔家电产品在当地的卓越表现，引起了 MACY’S 的强烈兴趣。店方开始在纽约曼哈顿分店经销海尔小型号冰箱。这样，海尔小冰箱开始登陆世界最大的百货商店。

在欧洲，海尔并购了意大利的一家工厂后，继美国海尔之后，实现了三位一体的本土化经营

目标。
九、海尔的品牌战略
海尔出口的目的是要做具有国际竞争力的品牌运营商，创国际名牌是海尔的重要目标，并为此付出了不懈的努力。现在海尔品牌已经在世界上100多个国家注册，在国际市场上具有一定的品牌声誉和消费号召力，利用这些资源，海尔集团积极寻求在海外适宜的国家进行海尔产品的本土化生产和销售。目前通过在美国融智、融资、融力，使中国海尔这一国际知名品牌，真正实现了生产经营美国本土化。在此基础上，海尔还打算到更多的条件适宜的国家进行品牌扩张，使海尔品牌成为真正意义上的国际化名牌。
宣传海尔品牌同样是一件重要的任务。过去海尔在美国市场上宣传比较低调，除了在几个主要机场的手推车上打上Haier商标外，几乎没有什么广告。近来海尔加强了其品牌形象的宣传，采用了一些媒体，如广告牌、汽车体、电视等。将海尔最新的DVD和迈克尔乔丹的影片宣传联系的广告已经在电视上播放。走在洛杉机、纽约曼哈顿的大街上，也可以看到巨大的广告 1—888—76HAIER，这是海尔在美国推出的免费服务电话。海尔美国售后服务中心开通的免费服务热线电话服务已覆盖全美。
十、全球化：机遇还是挑战？
目前世界经济正从工业经济时代走向知识经济时代，在这个时代里，高科技产业成为第一产业。其生产成本主要是知识和智力而不是传统的自然资源。因此产品需要具有极高的规模效应。而且随着全球经济一体化进程的加快，传统的国界概念已经消失，全世界 80%的本地生产、本地消费的经济形态迅速全球化。在知识经济背景下，全球化出现新的特点：
1. 产品和服务的设计、发明、分配、消费能够利用在世界范围内所拥有的手段；
2. 努力满足需求日益多样化的、以消费者为目标的世界市场，并以相同的标准和规范对世界进行调控；
3. 它以全球范围内的各种组织为资源，与全球化相对的文化日益消失，“本国基地”的概念逐渐消亡。
一个世界500强企业必然是一个跨国公司，其经营活动必然被纳入国际经济活动之中，从全球战略为出发点，在世界市场范围内进行资源的优化配置和组合。
1999年1月达沃斯世界经济论坛年会提出，企业在全球化进程中必须做到三点，即要有一套有应变能力的管理机制，要开发出全球知名的品牌，要有网点销售的战略。根据这三点，海尔进行了“三个方向的转移”：由国内市场向国际市场转移；从制造业向服务业转移；从直线职能式管理向业务流程再造的市场链转移。这三个方向的转移是在世界经济加速一体化的背景下进行的。面对瞬息万变的市场，海尔充分利用其在全球范围内的资源来创造市场。由国外设计的产品在国内市场深受欢迎。如海尔“无霜金王子”冰箱，就是海尔在法国的设计中心设计的，一度在国内形成脱销的局面。
在产业方向转移方面，面对电子商务时代的到来，海尔及时变革，采用信息化技术，实现了网络化管理、营销、服务和采购。并依靠海尔品牌影响力和海尔已有的市场配送、服务网络，为向电子商务过渡奠定了坚实的基础。
在管理方向转移方面，海尔认为传统企业的金字塔式的管理体制已经不适应市场发展需要，海尔扳倒金字塔,使企业的主要目标由过去的利润最大化转向以顾客为中心,以市场为中心。在内部实行“市场链”，即“SST”机制：索赔、索酬、跳闸。上下道工序之间是市场关系，每个人的利益直接与市场效果挂钩，这种模式充分调动了员工的积极性，大大增强了企业内部的活力与创新意识。
在国际化方面，海尔的确已经远远走在国内其他企业的前面，但也应该看到随着中国加入WTO，不管是在国内还是国外，我们将直接面对国际大型跨国公司的竞争。相比这些历史悠久，实力雄厚的国际巨头，无论从资金、技术还是国际化的人才储备来说，海尔都逊色不少。

1997年世界最大的家电公司伊莱克斯刚进入中国市场时，其总裁约翰逊先生亲临北京市民家中研究海尔冰箱的结构和特点，并说“当你们的家电需要更新换代时，将一定会采用伊莱克斯的产品”。1998年，伊莱克斯公开提出要向中国的海尔学习，学习海尔的销售网络和售后服务。1999年，伊莱克斯宣布：其冰箱已经跻身中国市场的前五名，而且也做到了24小时登门维修、24小时热线服务，用户回访制度的建立、用户档案管理等工作均有令人满意的进展。今天，伊莱克斯已经在长沙、杭州、南京建立了三个生产基地，产品覆盖冰箱、空调、洗衣机等系列家电。

在美国，通用电气、惠尔浦、西屋电气占领着大部分市场。美国公司强有力的竞争优势让海尔深感压力。海尔产品在一个连锁店销售得很快，美国大公司就找到那个商店，说要么把海尔从这里退掉，要么我从这儿撤走。最后的结果是显而易见的。以目前海尔在美国的生产为例，虽然取得了很大的成绩，但同时风险依然存在：成本的劣势，管理费用的增加，多文化的摩擦；产品多元化的风险，市场风险，都是潜在的威胁。我们应该可以看到海尔占领的小型冰箱市场利润比较微薄，美国主要厂家均忽视了这块市场。在高端市场上海尔的品牌、资金、研发能力均无法与上述大公司对抗。多元化的发展策略在美国等先进国家将遇到很大的障碍，要保证每种产品的竞争力有很大的困难。

全球经济一体化对于发展中国家来说是把双刃剑，既是机遇又是挑战。对每年以平均81.6%的速度增长的海尔来说，全球化究竟是福是祸，我们拭目以待。

[试析]

1.你认为对于大量欲进入国际市场竞争的中国企业来说，海尔的国际化成功的经验哪些是具有普遍借鉴意义的？

2.你认为海尔集团发展到今天的规模，其最成功的地方在哪里？

3.全球化对企业而言既是机遇也是挑战，你认为今天的海尔面临着哪些风险，如果你是海尔领导人，如何通过进一步的运作来消除或降低这些风险。

4.营销大师米尔顿?科特勒在接受中央电视台的访问时曾提出疑问：为什么海尔这样的企业在开拓美国市场时竟然没有找专业的管理（营销）咨询公司寻求合作？如果你是张瑞敏，你将如何回答米尔顿?科特勒先生的问题？在本案例中海尔集团是如何规划美国市场的？采用的是哪一种市场进入方式？

案例六、“雀巢”：模块组合营销的妙用

一提起“雀巢”，许多人马上就会想起雀巢咖啡，因为国内大众对“雀巢”的认识，也许大都是从雀巢咖啡那句家喻户晓的广告词“味道好极了”开始的。其实，雀巢公司的经营范围很广泛，按其营业额分配为，饮品(23.6%)，麦片、牛奶和营养品(20%)，巧克力和糖果(16%)，烹饪制品（12.7%），冷冻食品和冰淇淋（10.1%），冷藏食品（8.9%），宠物食品（4.5%），药品和化妆品（3%），其他制品和事业（1.1%）。雀巢公司的300多种产品在遍及61个国家的421个工厂中生产。很多业内人士都熟悉雀巢公司的一个经典掌故，那就是在雀巢咖啡诞生之初，曾因为过分强调其工艺上的突破带了的便利性（速溶）而一度使销售产生危机。原因在于，许多家庭主妇不愿意接受这种让人觉的自己因为“偷懒”而使用的产品。

1990年雀巢公司的营业额为460亿瑞士法郎，而在1997年，头10个月的营业额已高达569亿瑞士法郎，比去年同期增长217.5%。1994年底雀巢被美国《金融世界》杂志评选为全球第三大价值最高的品牌，价值高达115.49亿美元，仅次于可口可乐和万宝路。雀巢公司被誉为当今世界在消费性包装食品和饮料行业最为成功的经营者之一。

一、雀巢因什么成功?

雀巢的成功自是多种因素共同作用的结果,但其中,模块组合营销战略的实施是一重要因素。公司设在瑞士日内瓦湖畔的小都市贝贝(VEVEY)总部对生产工艺、品牌、质量控制及主要原材料作出了严格的规定。而行政权基本属于各国公司的主管，他们有权根据各国的要求，决定每种产品的最终形成。这意味着公司既要保持全面分散经营的方针,又要追求更大的一致性，为了达到这样的双重目的，必然要求保持一种微妙的平衡。这是国际性经营和当地国家经营之间的平衡，也是国际传播和当地国家传播之间的平衡。如果没有按照统一基本方针、统一目标执行，没有考虑与之相关的所有因素，那么这种平衡将很容易受到破坏。

为了正确贯彻新的方针告知分公司如何实施，雀巢公司提出了三个重要的文件。内容涉及公司战略和品牌的营销战略及产品呈现的细节。

1. 标签标准化(LABELLING STANDARDS)：这只是一个指导性文件，它对标签设计组成的各种元素作出了明确的规定。如雀巢咖啡的标识、字体和所使用的颜色，以及各个细节相互间的比例关系。这个文件还列出了各种不同产品的标签图例，建议各分公司尽可能早的使用这些标签。

2. 包装设计手册(PACKAGE DESIGNMANUAL)：这是一个更为灵活使用的文件，它提出了使用标准的各种不同方式。例如，包装使用的材料及包装的形式。

3. 最重要的文件是品牌化战略(BRANDING STRATEGY)：它包括了雀巢产品的营销原则、背景和战略品牌的主要特性的一些细节。这些主要特性包括：品牌个性、期望形象、与品牌联系的公司、其他两个文件涉及的视觉特征以及品牌使用的开发等。

当前的经济形势，对企业提出了更高的要求，要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，不仅要有适销对路的产品，更重要的是要有正确的经营思想指导。雀巢公司的领导层认识到，经济全球化已使企业营销活动和组织机制由过去的“大块”结构变成了“模块”结构的事实，从而将其工作重点转向组合模块，实施模块组合营销。基于上述事实，我们把模块组合的战略定义为：将公司的营销部门划分成直接运作于市场的多个规模较小的经营业务部门，灵活运作于市场，及时做出应变决策，各经营业务部门虽具有独立性，但服从于企业的总战略。在雀巢公司的模块组合战略中，各分公司就是作为一个模块，独立运作于所在的市场，有权采取独特的策略，但又接受公司总部的协调。

二、模块组合营销带给雀巢什么?

模块组合营销带给了雀巢什么？回答这些问题,就要看模块组合营销带给雀巢那些经营优势。

1．准确地把握并满足市场的需求

目前市场的变化主要体现在市场的划分越来越细和越来越个性化两个方面。从市场营销学的角度看，企业的盈利机会都是以消费需求为转移的，因此，消费需求的变化必然潜藏商机。雀巢公司在结构和组织上遵循“权限彻底分散”的原则。这也是雀巢公司里“市场大脑(Market Head)”所表达的就是想法要和市场实况连接在一起，采取的行动和手段都力求能合乎当地的需要和要求。正因为此，公司产品中仅雀巢咖啡就有 100 多个品种。各模块(分公司)基于自己的市场具有独立性，但又与其他模块相互联系，共同组成企业的“大块”结构。雀巢公司将其总市场分成各模块市场，每一模块市场由相应模块来负责，从而可以更准确的把握市场动态，提高市场需求的准确把握和满足。

2．反应灵活

不快则死，甚至可以说是新经济的黄金法则，是谁也不能违背的天条。在美国 NASDAQ 上市的 200 多家网络公司中，一份财经周刊调查说，其中的 51 家公司估计不久就要面临清盘。企业不快点往前冲，就会被快速淘汰出局。在激烈的市场竞争中，取得信息和利用信息的状况是企业能否完成营销任务的重要条件。市场营销组织的设计应既有利于搜集信息，又有利于针对信息做出快速反应，雀巢公司的模块组合营销恰恰适应了这一要求。各模块具有独立运作于市场的能力，根据其模块市场的变化，在不影响企业总战略的条件下，有权进行适当的调

整，采取恰当的策略。
3．较强抗风险能力
经济全球化条件下，企业将面临来自国内外的挑战，竞争日趋激烈，在激烈的市场竞争中，企业要生存发展下去，须具有较强的抗风险能力。现在企业多从竞争对手角度来考虑，进行企业联合、兼并，以加大企业实力和抗风险的能力。而雀巢的模块组合战略是从企业组织角度考虑抗风险能力的一条可选途径。模块组合强调各模块相对独立的运作于各自的市场，根据各自市场来自竞争者、顾客等方面的变化进行调整，而企业其他各部分可以无须调整，从而具有了灵活、应变、抗风险性。
4．网络型组织结构
长期以来，企业都是按照职能设置部门，按照管理幅度划分管理层，形成了金字塔型的管理组织结构。这种组织结构已越来越不适应信息社会的要求。模块组合把企业的营销部门和经营业务部门划分为多个规模较小的经营业务部门并受总部统一管理，其结果是管理组织结构正在变“扁”变“瘦”，综合性管理部门的地位和作用更加突出，网络性的组织结构形成。传统的层级制组织形式的基本单元是在一定指挥链条上的层级，而网络制组织形式的基本单元是独立的经营单位。雀巢公司的模块组合营销，造就了网络型组织结构，也使雀巢公司具有了网络化的特点：一是用特殊的市场手段代替行政手段来联络各个经营单位之间及其与公司总部之间的关系。网络制组织结构中的市场关系是一种以资本投放为基础的包含产权转移、人员流动和较为稳定的商品买卖关系在内的全方位的市场关系。二是在组织结构网络的基础上形成了强大的虚拟功能。处于网络制组织结构中的每一个独立的经营实体都能以各种方式借用外部的资源，对外部的资源优势进行重新组合，创造出巨大的竞争优势。
三、正确认识模块组合营销
一些企业容易片面的认为，企业整体化市场营销与竞争会产生“航母”效率，因而热衷于整体运作。然而很多国外大公司看到，鉴于知识经济网络化、数字化的特点，应从“模块”的角度对企业重新审视。例如，杜邦公司是知名老牌企业，近年来公司大力进行营销机制的改革，完成了“模块组合”改组，将原有的五个公司经营业务部门外加石油和天然气营销业务部门划分成直接运作于市场的 20 个规模较小的经营业务部门，很快使杜邦公司由亏损转为高盈利企业。当然意识到模块组合的重要性，并不等于就能成功实施模块组合战略。以下从与整合营销、品牌战略及集团化战略关系的角度进一步说明，以期加深对模块组合的正确把握。
1．模块组合战略是整合营销的创新
整合营销力争做到企业“一个声音说话，一个面孔示人”，给消费者以统一的形象。整合营销强调，从消费者沟通的本质意义展开促销与营销活动，主张将广告、公关、直销等各种推广宣传工具有机的组合,以促成消费者最大程度的认识。模块组合营销并没有否定整合营销，只不过它更进一层，强调对具体的模块市场，根据消费需求进行适当的调整，准确把握并满足消费者，同时又坚持整合的原则，以期获得最大的整合效益。
2．模块组合亦有统一的品牌形象
当今企业已进入品牌国际化竞争的年代,进行品牌营销可以扩大企业知名度,树立企业形象，建立与顾客的良好关系。模块组合战略是在企业统一品牌战略指导下进行的，企业各模块(经营业务部门)灵活运作于各自的市场，努力满足各模块市场消费者的需求。但他们之间并非散兵游勇的关系，其都是企业总体的一部分，为推销企业产品，宣传统一品牌形象而努力。
3．模块组合并不否定集团化
在经济全球化和信息化的推动下，90 年代中期以来，西方世界掀起的一股新的企业联合、兼并、收购浪潮，是企业集团化趋势的显著表现。企业进行强强联合、兼并或组建大的企业集团，是增强其实力的有效途径。特别是在当今竞争激烈的条件下，对提高企业抗风险能力，

不失为一条良策。模块组合不应误解为把企业肢解为小的模块，从而得出与企业集团化相悖的结论。无论是大企业还是小企业，都可以进行模块组合，其与整合营销在增强企业抗风险能力方面殊途同归。

[试析]

1．通过本案例您怎样理解模块组合营销？

2．从案例中您看雀巢是怎样处理总公司和各分公司之间的关系的？

3．本土企业在使用模块组合营销时应处理好哪些问题？

案例七、全球之星：联系每个地方的每个人

令人惊奇的宣言

1999 年 8 月 25 日，《华尔街日报》和其他一些主要报纸上刊登了一封令人惊奇的信，这封信是由铱星公司（Iridium）的新任执行总裁约翰?理查森（John Richardson）发表的。铱星是一家无线电全球卫生电话公司，成立于 9 个月前。在这封信中，理查森写道：

然而，开拓者们遇到了许多新的挑战，我们在安装新的服务系统时也犯了一些错误。我们认识到了这些错误，并正努力地纠正。我们惟一的、最重要的目标就是为我们的用户提供世界级的服务。

为了达成这一目标，我们必须拥有良好的财务状况。铱星有限责任公司为了能够在一个有序的、由法院监督的过程中完成全面的财务调整，最近根据破产法第 11 章提交了重组申请。我希望让我们的用户、投资者和全世界的合作伙伴相信，铱星将继续提供领先水平的、高质量的全球远程通信服务，不会停顿。我们仍然在运行之中，并且运行得很正常。

从轨道上落下

远程通信系统的开发者长期以来一直希望能建立一个低空轨道通信卫星系统，以使人们能从地球上的任何地方打电话。铱星及其支持者，如摩托罗拉和日本的零件制造商京瓷株式会社，曾经用了 12 年多的时间，投资超过 50 亿美元，想要把这一梦想变为现实。这样一个具有远大理想和热情的公司怎么会这么快坠入低谷呢？

铱星公司的工程师设计了一套系统，使用 66 个通信卫星构造一个地面移动电话网络，与 90 个国家的 200 个服务站相连。公司将其成员组织分派到 15 个地区的网关，负责在各自的地区推广公司的服务。网关是地面的转换系统，从通信卫星上接收信息并向其发出信息。

铱星的支持者们认为，这种电话服务具有极大的潜在市场。实际上，美林公司（Merrill Lynch）的一项调查预测，到 2007 年，全世界将会有 3200 万用户每年为通信卫星电话服务付出近 320 亿美元。调查发现，世界上有 65%的家庭没有电话。移动电话还没有深入许多发展中国家，甚至连美国和欧洲的许多地方这种电话也不普及。

广告代理商 Ammirati Puris Lintas(APL)与铱星协作设计其营销战略。APL 从它在 77 个国

家的办事处调用了 8 名管理人员与铱星公司共同工作。APL 小组对 600 名在全球各地开展业务的重要人士进行了分析。结果表明，他们对于到远处出差时与他人失去联系的状况忧心忡忡，他们担心错过了在公司总部的发展机会，以及由于与公司失去联系而失去控制。他们也担心忽略家庭。这群人都有官员的头衔，至少 35 岁，或是从事石油勘探、航海或电影制作等有趣职业。

铱星已经制造出能够解决这些担忧的产品，它能很好地满足这些人的现状和需求。然而，公司开发的这种一磅重的电话机就像一块砖头，上面有一根面包棒似的天线。使用它的人必须随身带一个公事包，里面装一大堆零件和接头。并且，使用者还必须确定天线指向了正确的方向——卫星运转的方向，并且没有建筑物阻碍信号接收。因此，用户不能在楼内或汽车内使用这种电话。当然，铱星的确提供了漫游服务，它使全球的用户能够接触到移动电话网络，并享受它提供的呼叫服务。对于全球范围内的所有服务，每一位用户只需一个号码，并且只会收到一份账单。

铱星想要收回投资成本，因此采用了“撇脂”的市场定价措施。电话机的价格为 3000 美元，每分钟通话价格为 7 美元。这样的定价将它定位成一种社会阶层的象征，吸引那些愿意付出高价而成为第一批使用者的人。

在铱星的组织结构中，各地区网关组织负责本地区的推广和营销计划。然而，到 1998 年 9 月一期工程开始时，预定计划几乎都没有完成。原因是一些合作者缺乏电信方面的经验。

许多管理者认为应当尽快将铱星树立成为一个全球的品牌。因此，铱星公司投入 1.25 亿美元资助了一项覆盖 50 个国家的广告运动。在最流行的杂志上刊登双页广告，谈论成功人士与他人联系、交往和控制事物的需求。这些广告、电视宣传和直邮材料令相关人士震惊。一份印刷广告谈到，“如果你想拥有这个世界，你必须有一个能陪你走遍世界的电话。”APL 将这些宣传品按地区制成不同的版本（共使用了 20 种不同的语言），但统一的主题是令人激动和兴奋的全球成功论。

为了造成令人振奋的效果，这一广告运动开始于 9 月一期工程之前的三个月。在几周之内，超过 100 万顾客开始询问铱星的情况。公司将这些询问转到地区网关，但大部分合作者无法或是没有准备回答。并且，当公司最终于 11 月完成第一期服务工程的准备时，电话机的供应出现了短缺。到了 1999 年 8 月，公司承认只有 2 万个订购者，远远低于预计的数目。事实上，公司需要 50 万顾客才能抵偿每年 10 亿美元的运作成本，以及向银行付款。公司拨通了911——破产清算电话，准备重组。

全球之星能否成功

铱星公司如此匆忙的原因之一是它知道许多竞争对手正在虎视眈眈。全球之星、ICO 全球通信、Teledesic 和 Ellipso 等公司都在准备建立卫星电话系统。然而，ICO 也跟着铱星破产了。

全球之星公司总部在加利福尼亚的圣何塞，计划竣工期限在 1999 年，投资 38 亿美元于其包含 48 颗通信卫星的系统上。Loral Space & Communications 和 Qualcomm 公司是主要的投资者。

全球之星正在尽量避免铱星所犯的错误。铱星定位于为经常到外地公干的人士提供全球性服务，而全球之星则致力于发展中国家的国内服务，而非国际覆盖。公司的执行总裁伯纳德?施瓦兹（Bernard Schwartz）说，主要的用户是那些没有电话，并且居住在未开通移动通信服务的地区的人们。这些人们通过商业和其他关系与人口较多的商业中心联系在一起。虽然那些重要的商业人士也可以使用全球之星的服务，施瓦兹却将产要的目标市场定在不发达国家或地区的那些需要及时通信方式的人群。施瓦兹相信，墨西哥、加拿大、巴西、印度、中国、印度尼西亚和俄罗斯都是重要的市场。另一位全球之星的行政官员建议道，一些垂直市场，如自然资源公司、海上油船和建筑公司，也是很重要的。

全球之星设计出多用的电话机，用户可以在移动服务和卫星服务之间切换，这使他们能够找到最便宜的价格组合。这种电话还备有可在汽车和轮船上使用的装置。此外，除了语音通信，全球之星还提供漫游、定向、无线电传真和数据传输的服务。公司将其电话机定价为 1250 美元，每分钟服务收费 1.25 美元。尽管这一定价仍然远远高于诺基亚 200 美元的电话机和每分钟 0.10 美元的通信费，但全球之星的目标顾客通常无法选择后一种服务。
为了巩固基础，全球之星将其系统的使用权销售给了全球各区域和地方的电信服务公司。这些公司与其他一些地方公司合作，为当地用户提供所需的电信服务。全球之星相信，通过与地方电信公司相互补充而非相互竞争，公司才能够打开市场，将自己的电话服务传播到新领域。
公司计划需要 20 万用户才能收支平衡。但是，要得到这么多用户并不容易。施瓦兹和其他管理者们面对着巨大的挑战。维持 48 颗卫星的运转也不是小事情。1998 年 9 月，一枚乌克兰制造的火箭从哈萨克斯坦 Baikonur 发射基地发出，携带着全球之星的 12 颗通信卫星。火箭坠落并被烧毁，价值 1 亿美元的卫星也被毁坏。这一事件延误了全球之星的竣工时间，因为公司需要 32 颗卫星的运行才能提供服务。1999 年 10 月 11 日，公司正式宣布服务开通，计划通过 9 个运行的网关提供全球的地区性服务。
最后，到 1999 年 11 月 22 日，公司宣布已经部署了另外 4 颗卫星，现在轨道上共有 48 颗卫星在运转。当这 4 颗卫星到位以后，公司就能在 2000 年初开展全面的商业服务。
即使这 4 颗卫星到位以后，公司仍然还面对 100 多个国家的政府法规，应付财务危机，以及完成 36 个网关的建设。然而，想到铱星公司的破产也许最严重的问题就是要说服投资者在这个项目中投入几十甚至上百亿美元的资金。
现在再谈论一下远程通话吧。铱星的失败使分析家们开始怀疑是否真的存在卫星通信服务的市场。现在轮到全球之星公司来回答这个问题，证明任何地方的人们都需要相互联系。
[试析]
1. 什么样的顾客需要导致了对卫星电话服务的需求？
2. 营销环境的变化是如何影响对电话服务的需求？你认为存在卫星通信服务的市场吗？
3. 铱星公司犯了什么样的营销错误？你认为它为什么会犯这些错误？
4. 列出全球之星的营销过程要点，包括细分市场、选择目标市场、定位和营销组合决策。你认为它会比铱星成功吗？说明理由。
5. 你会为全球之星提出什么样的营销建议？

案例八、史密斯家庭食品公司：把食物送到家
罗纳尔德?史密斯（Ronald Smith）是坐落于北卡罗来纳州阿什顿的史密斯村火腿公司的总裁。他走进女儿的办公室，重重地坐在她办公桌对面的一把椅子上。“克利斯蒂，”他说，“我刚才看过了上个月的数字，这些数字真是让人泄气。我们得找到办法让家庭食品业务运转起来。我不大确定究竟出了什么问题，但是我觉得我们有些方面本末倒置或者南辕北辙。我相信如果我们能够找准问题的症结所在，并且有的放矢，那么一切都会好起来的。”
克利斯蒂?史密斯（Christy Smith）从办公桌的另一头望着父亲。“爸爸，我和你一样感到丧气，”她回答道，“我们所付出的努力似乎没有一个奏效。就算我们吸引到了新顾客，他们也不是我们本来需要的类型。”
克利斯蒂是个大忙人。除了在史密斯公司的分内职责，她每天还要到临近城市的一所大学去，她是那里的高年级学生。尽管从她能够记事起她就在这个家庭企业里面做事情，但当她的父亲让她接管新近成立的史密斯食品公司的运营的时候，她还是又惊又喜。瞥过办公桌上的日历，她注意到了日期——1997 年 4 月 4 日。她几乎不敢相信从她接管这摊业务以来已经过去五个月了。尽管父亲对她的信心令她欣慰，但她知道他对史密斯家庭食品公司业务的缓慢发

展还是很沮丧。
正当克利斯蒂和她的父亲交谈的时候，家庭食品公司的两个全职销售员中的一个——索尼?琼斯（Sonny Jones）走进了办公室，加入了他们的谈话。他看上去很难过。“我们又从金融公司那里收到了两宗不受理业务，”他嘟囔地抱怨着。“它拒绝了我昨天晚上计划销售的两个家庭。我们似乎总是没有找到感觉。”
“你的意思是？”罗纳尔德问。
“还是老生常谈，”索尼回答。“昨晚我拜访的两个家庭都住在山茱萸区——他们人都很好，但是他们的收入不是很高。我们要设法吸引住在街对面阿什顿庄园的高收入人群。”
罗纳尔德?史密斯起身准备离去。“无论问题是什么，我要靠你们两个来找出问题并且指出我们应该怎么做。你们要迅速行动。”
背景
史密斯乡村火腿公司是一个有25年历史的家族企业，专门经营像火腿、熏肉和其他猪肉制品这样的肉产品，销往北卡罗来纳州东部的餐馆和快餐店。在 1996 年 7 月，为了寻求发展机会，罗纳尔德?史密斯创办了新的公司——史密斯家庭食品公司。他是从一个员工那里得到这个创意的，这个员工原来就职于另一个送货上门的食品公司。罗纳尔德一直在寻找新的生财之道，他相信这个创意有潜力。他知道如今的人们需要更多的便利。所以，把肉类、蔬菜和水果送上家门应该有很广阔的需求。他还意识到他可以在经营中使用自己的肉产品，因此给史密斯乡村火腿公司带来新的销售额。
罗纳尔德修复了一套已经闲置的生产设备，并且在那里设立了史密斯家庭食品公司的办公室。他让提出这个创意的雇员主管运营。但是，到了1996年10月这个雇员没能够实现罗纳尔德的期望并且辞职了。罗纳尔德然后让克利斯接管业务。他知道这对于她来说是一项具有挑战性的任务。她还是个全日制的大学生。所以，她只能够用下午和晚上挤出的时间来管理史密斯家庭食品公司。
家庭食品业务
食品送货上门的业务主要是将预先准备好的各类食品组合提供给各个家庭。史密斯家庭食品公司提供11种标准组合，包括冻肉、蔬菜和水果的不同组合。这些组合在大小和成本上各不相同，但是每一种都够供应4个月的食品需要。表2-3列示了典型的组合中包含的项目。表2-4归纳了11种组合中每一种的特点。
表2-3 史密斯家庭食品公司典型组合所包含的内容
107 磅鲜牛肉
6 肩部厚肉块（除去近颈部的肩肉）（平均2磅）
4 肩肉（平均2磅）
1 牛的上部腰肉（平均3磅）
1 牛腿肉（平均3磅）
1 牛臀肉（平均8磅）
20 Ribeye牛排（8盎司）
12 丁字牛排（12盎司）
牛排干（增加柔嫩度）（8盎司）
BLS炖牛肉
18 切好的牛排（8盎司；9磅盒装）
绞细牛肉（32磅；1磅卷装或4盎司肉饼装）
猪排骨（6磅）
BLS猪排骨（6磅）
正餐火腿（5磅）

30 五花肉
20 炸鸡
1 海鲜
60 蔬菜（16 盎司）
12 水果
32 果汁（12 盎司）
乳酪（6 磅）
人造黄油（6 磅）

银行	1094.38 美元
税金	54.71 美元
	1149.09 美元
存款	35.00 美元
融资金额	1114.09 美元
融资费用	56.23 美元

292.58 美元支付 4 次　延期支付　　美元
每周 68.04 美元　总价格　1205.32 美元

表 2-4 史密斯家庭食品组合的特点

食品组合序号	每周肉的重量（磅）	冰箱容量（立方英尺）	家庭人口数（人）	组合的价格（美元）
1	14	21	3-4	1205
2	12	18	3-4	1088
3	12	18	3	1070
4	10	15	2-3	940
5	17	21	4-5	1532
6	6.5	12	2	655
7	8	15	2-3	1093
8	9.5	12	2-3	825
9	11	15	2-3	809
10	11	15	2-3	834
11	13	21	4-5	958

*购买 4 个月的组合的价格，其中包括税金和融资费用

当克利斯蒂第一次参与公司的管理时，她觉得很奇怪，为什么所有东西都按照 4 个月的组合来包装出售。索尼?琼斯曾经在一个竞争对手那里工作过，他告诉她大多数的竞争对手都提供与此类似的 4 个月的组合包装。于是，递送这么大量的食品组合包装需要顾客有一台电冰箱或者购买一台。困此，史密斯食品公司像其他家庭食品公司一样提供分期付款的电冰箱。一般来说，拥有一台电冰箱并不构成包装食品的销售障碍。

克利斯蒂相信消费者从食品送货上门当中得到了很多好处。首先，这很方便——顾客可以不怎么去商店了，因为史密斯家庭食品公司可以把种类繁多的食品送到他们家中，而且供应稳定可靠。所以下厨房的人对于食品是否够用的担心就少多了。第二，克利斯蒂相信史密斯公司的产品与消费者在商店里面找到的那些产品相比质量出众，尤其是肉类。她和父亲精心选择了肉制品的供应。当然，他们会供应自己高品质的史密斯乡村火腿公司产品。其他的肉类从高品质的零售商购进，有些是单独包装的，比如 8 磅的丁字牛排，有些是家庭装的，比如 5 磅的牛里脊。批发商对肉类采用收缩性薄膜进行真空包装，这样可以保持肉的新鲜和味道。这样包装好的肉再冻上就能够保鲜了。史密斯家庭食品公司的组合采用的都是有品牌的肉，

比如 Morrell、Armour、Jimmy Dean 和 Fishery 的产品。食品组合里面还带品牌标签的水果和蔬菜，比如 Dulany 和 McKenzie，这些都从批发商那里买进。史密斯公司保证产品质量，宣称顾客只要不满意就可以换货。

最后，克利斯蒂认为，通过家庭食品服务购买食品可以为消费者省钱。由于顾客大量购买，他们可以得到较低的价格。在他们消费食品组合的 4 个月时间里，他们可以避免任何价格上涨的影响。由于他们减少了到商店去的次数，这样就有助于顾客避免代价高昂的冲动型购买。

史密斯家庭食品公司的营销方案

史密斯公司把食品组合的价格定在 665 美元到 1532 美元，其中包含税金和融资费用，价格平均在 1000 美元。在 11 种组合中其产品的成本占到价格的 48%，其中不包括每个组合 30 美元递送费的变动成本。顾客可以支付现金，赊账或者融资购买。尽管史密斯公司接受维萨和万事达卡，但是顾客很少使用这些卡购买食品组合。另一个提供给顾客的选择就是，顾客可以签署一份协议，先用现金支付一半的款项，剩下的一半在 30 天内不加收利息支付。

史密斯公司通过俄亥俄州的公平金融（Fair Finance Company）向合格的顾客提供信用，该公司是为数不多的为食品购买提供融资的金融公司。选择融资方式购买的顾客要支付 35 美元的预付订金并且填写信用申请。如果公平金融公司批准了申请，顾客可以在食品送达后的 30 天支付融资金额的 1/4。这样，如果顾客通过公平金融公司融资购买 1200 美元的食品组合，顾客就可以分 4 次支付，每次 300 美元。由于第一次支付在送达一个月后才发生，这个融资计划实际上使顾客在第一次支付前每个星期节省 75 美元的食品开支，剩下的三次支付也是如此。尽管金融公司承担了购买的风险，但是史密斯公司承担第一次支付前的风险。就是说，如果一个顾客收了食品却不完成第一次支付，那么史密斯公司将担负整个融资购买金额，同时必须采取一切可能的措施来收回款项或者收回食品。

当一个销售人员完成了一个食品组合的订单的时候，如果顾客要求为此融资，那么史密斯公司将把一个副本传真给公平金融公司。一般情况下，该金融公司将在一个工作日内批准或拒绝该申请。如果批准提供信用，那么一个职员将填写一张内容完整的单子，这个单子将告诉仓库员工顾客购买的是什么食品组合、里面包括什么东西。通常，等有了五六个订单，仓库经理再出货，并且与顾客确定送货时间。

对于想要购买电冰箱的顾客，史密斯公司以大约 800 美元的价格销售 21 立方英尺的电冰箱，而销售成本是 435 美元。电冰箱也可以通过另一家金融公司融资购买——消费者支付 12.95 美元的预付订金，然后在今后的 21 个月每月大约支付 33 美元。如果一个顾客订购了一台电冰箱并且经批准获得了信用，史密斯公司就打电话给当地的家电商店把冰箱送到顾客家中并安装好。一旦装好了，冰箱必须先运转三天时间，确保达到保存食品的合适温度。所以，史密斯公司必须把食品和电冰箱的配送协调起来。

史密斯公司将其存货存储在史密斯乡村火腿公司的仓库和冷库设施中。公司有一辆配有冷柜一吨装载量的货卡车，用它来给顾客送货。两个史密斯乡村火腿公司的雇员进行货物的配送，亲手把食品放到顾客的电冰箱里面。

史密斯家庭食品公司采用人员销售和大众推销两种方法推广其服务。公司的两个全职销售员索尼?琼斯和芭芭拉?约翰逊（Barbara Johnson）的收入包括两部分：薪金加上销售额计算的佣金提成。索尼和芭芭拉还招聘了四名兼职的销售员，他们只赚取佣金。每卖出一个组合，史密斯公司就给销售员支付 100 美元的佣金。如果兼职销售人员完成了销售，那么索尼和芭芭拉还会得到额外的 25 美元佣金。每售出一台电冰箱也付给同样的佣金。

销售人员经常选择晚上拜访顾客，他们花上两上小时的时间讨论服务问题，并且完成申请。每个销售员都拿着活页夹，里面是销售介绍所需的所有内容。活页夹里面有 12 页牛肉和猪肉产品照片、6 页家禽和鱼产品照片、3 页蔬菜和水果产品照片，还有 1 页甜点照片。其他的页面介绍 11 种食品组合当中第一种成本和具体情况。活页夹里面还有电冰箱的照片，还介绍食

品组合当中有哪些是可以相互替换的。
为了帮助销售队伍找到线索，史密斯公司运用了大众推销的做法。首先，公司近来在阿什顿当地的报纸上作了三次 ，次该报纸也在毗邻的沃尔夫斯堡社区和周围的郡县发行，在那里有大约 10 万人口。每一张广告插页的成本大约是 0.04 美元。广告插页强调这项服务能够省钱，还提供了一张可以剪下来的明信片，消费者可以把这张邮资已付的明信片寄给公司。
就在最近，公司与 Welcome Wagon 公司签署了协议，由该公司负责分发史密斯公司产品的 10 美元优惠券，并且由该公司负责针对新婚夫妇、新添小宝宝的家庭、刚到社区的新住户的其他促销活动。克利斯蒂还准备好了简要介绍这项服务的传单小广告。销售人员把这些小广告放到社区里的不同地方，比如美容院里面。
克利斯蒂认为史密斯家庭食品公司在阿什顿地区没有直接的竞争对手。另一家大型的、经营不错的企业——北卡罗来纳州格林斯伯勒的南方食品公司经营着和史密斯公司相似的服务。不过，尽管南方食品公司也在其他州经营并且在北卡罗来纳州都有顾客，但是该公司并没有直接瞄准阿什顿地区。实际上，克利斯蒂感到南方食品公司所提供的东西。
在克利斯蒂接手之后，她就实施了几项迅速的调整措施以提高绩效。她重新设计了食品组合以使其更具吸引力，并且制作了报纸插页、传单小广告和销售手册。尽管做了这些工作，事业发展得还是很慢。
在克利斯蒂接管的时候只有 8 户家庭同意接受服务，而现在已经有了 60 户家庭。不过，很多在她到来之后签署服务协议的家庭的第一个食品组合很快就要用完了。克利斯蒂现在很关心这些顾客中有多少会再次订购。她还担心父亲的耐心会持续多久。他告诉过她，他会投入 25 万美元保证公司的运转。他在存货上已经投入了 2.5 万美元。此外，她估计史密斯家庭食品公司每年的固定成本会有 5.7 万美元，包括薪金、租金和电费以及其他管理费用。克利斯蒂不知道[企业的赢利能力究竟如何，也不知道究竟需要吸引多少个顾客才能实现盈亏平衡。
[试析]
1.概述史密斯家庭食品公司的营销战略。史密斯及庭食品公司真正销售的是什么？
2.你认为在这个战略的各个要素中有什么问题吗？如果有，是什么？
3.使用案例中提供的信息，计算每个食品组合的平均贡献以及史密斯食品公司实现盈亏平衡所需要的顾客数量。
4.根据你的分析，你认为克里斯蒂应该采取什么措施来提高其营销战略和史密斯公司的绩效？

案例九、Enterprise 租车公司：出售梦想
快行道上
1998 年，一个阳光明媚的上午，迪安?皮特曼（Deen Pittman），Enterprise 租车公司（Enterprise Rent-A-Chaple Hill）的地区租车经理，在达勒姆的新办公楼前下了车。他欣赏着一排整洁的汽车和饰有绿白相间的公司标志的新办公楼，对迪安来说，看起来梦想真的实现了。
六年多以前，迪安从北卡罗来纳州大学毕业，专业是工业关系。当他第一次接受公司面试的时候，迪安还有些怀疑。尽管他对公司的了解并不多，他并不确定自己会以租车为生，或者从事包括洗车在内的零售工作。但是，他认为自己有可能会进步很快，培养出很强的管理技巧，并学会经营公司。

被雇用后，迪安很快被提升为管理助理，然后是公司在北卡罗来纳州落基山地区新办事处的分部经理。一年前，公司让他做地区经理，负责达勒姆——教堂山地区，监管三个分部办事处，共有 22 位雇员、495 辆汽车和 300 万美元以上的年收入。迪安感觉好像在经营自己的公司，公司给经理很大的自主权，并且按其分部的利润计酬。迪安开始的薪水和他的同学差不多，但是在三年内他的薪水翻了两番，现在已经达到了三倍。迪安认为，可能不会有很多这样的公司，像他这样的岁数能够得到这么大的权力，这么多的乐趣，以及这么高的工资。

公司背景

迪安的好运也反映了公司的好运，公司的创始人杰克?泰勒（Jack Taylor）1962 年创立公司，当时只在密苏里州的圣路易斯有一个办事处和 17 辆汽车。从那时起，公司开始飞速发展成为美国国内最大的汽车租借公司。事实上，在过去 11 年里，公司平均年增长率高达 25%。到 1997 年，公司拥有 3000 多个分部和 325000 辆汽车，销售收入为 31 亿美元，资产为 50 亿美元，雇员达 3 万名。

成功策略

分析家把公司的成功归结为几个因素。首先，汽车在人们生活中的作用越来越重要，人们离开汽车一两天都不行。第二，越来越多的正常家庭或者单亲家庭，大人都出去工作，当他们的汽车出了问题时，家里没有人把他们接回来。据此，在 20 世纪 70 年代，法院就规定车主的汽车出现故障时，保险公司必须承担其租车的费用。

除了环境因素，公司的成功还在于其全力投入到汽车租借的一个细分市场。Hertz、Avis 和其他租车公司都把分部建在飞机场，服务于国际旅客。与它们不同，公司建立了庞大的街区分部网络，服务于城市内部市场，即汽车损坏、被盗或者维修时需要替代汽车的人。因为这些顾客经常被搁浅在汽车修理厂，不容易到达租车办事处，公司可以免费去接他们。

然而，在替代车市场上，公司最开始的客户往往是介绍人员——保险公司代理或者汽车修理厂雇员，是他们把公司推荐给顾客。公司的顾客几乎没有人一早起来就知道需要租一辆车，而是汽车损坏时才知道。因此，公司雇员经常拜访这些介绍人，请他们吃面包甜圈或比萨，感谢他们对公司的贡献。他们也会拜访那些与 Enterprise 没有生意往来的介绍人员，并且把汽车的修理状况通知给保险代理。

一家行业贸易杂志《汽车租借新闻》，估计替代车市场每年的增长率在 10%~15%。包括机场租车和旅游细分市场在内的汽车租借市场总额达 146 亿美元。

公司在替代车市场的费用，比以机场为主的租车公司的费用要低一些，一些分析家估计要低 30%。公司尽量把办事处建在市区，那儿的租金比机场要低得多。其汽车的使用期也比一般的机场租车公司要长。这两个因素再加上高效的运营，使得租车费用比较低。

对于城市内，公司已开始服务的另一个细分市场是“随意情况”或者“休闲/度假”细分市场。朋友或亲戚来访，可能需要一辆汽车；全家人决定外出度假，而自己家的车不像期望的那么可靠或者舒适。越来越多的人租车去旅游，只是不让自己的车跑那额外的数公里。

表 2-5 替代车租借市场——竞争者、收入估计和其他市场数据①

1.竞争者	1996 年在美国国内的收入（百万美元）	替代车市场②（%）	现有车辆（美国）
Enterprise 租车公司	2610③	78	315000
福特——克莱斯勒系统公司	490	92	82250
Snappy 租车公司	100	100	15500
U-Save 租车公司	115	60	13500
Rent-A-Wreck 租车公司	85	35	10942
Premier 租车公司	66	100	9800
Advantage 租车公司	76	33	9000

Spirit 租车公司 50 100 7500
Super Star 租车公司 43 100 5250
各独立的小公司 750 53
以机场为主的公司：Hertz, Avis, Budget, Dollar, National, Thrifty, Alamo④ 360 100
2.行业平均定价
估计替代车行业每天的平均价格，不包括保证金或者其他租金（如手提电话）：日租金为 23 美元。替代车行业平均租期为 12 天。额外的保证金产生约 5%的收入，其他的租借服务产生约 2%的收入。日租金的制定通常是依据与保险公司或者汽车制造商的合约，或者经销商授权的赔偿方案。在美国机场租车市场上约有 150 家主要的公司，以机场为主的汽车租借费用随竞争变化的幅度很大。机场租车公司也会和个体公司进行谈判，制订统一的租金。
3.总体租车市场
1996 年美国市场总体估计有 146.2 亿美元，可以分成：商务租车——40%，休闲/随意租车——33%，替代车租车——27%。
4.广告
《广告时代》估计美国汽车租借公司 1994 年在标准广告上的投入为 3.844 亿美元，占其收入的 2.8%，估计 Enterprise 租借公司 1994 年的投入为 2200 美元，比 1993 年的 1300 万美元有所增加。而 Hertz 公司花了 4700 万美元，Alamo 公司花了 3100 万美元，Avis 公司花了 2400 万美元。
①数据由《汽车租借新闻》提供，数据只用于案例讨论，案例中使用的数据不是 Enterprise 公司的真实数据。
②替代车市场包括保险替代车租借、机器修理租车、经销商债权人租车和授权租车。
③《汽车租借新闻》对于美国租车收入的估计不包括租赁，收入的 7%来自机场/旅客租车，93%来自本地市场租车。本地市场包括替代车、商务和休闲租车，Enterprise 公司的商务和休闲比重差不多。
④包括以机场为主的公司在以替代车市场为目标的本地市场业务的收入，其中：Hertz 公司，130000 美元；Budget 公司，126000 美元；National 公司，135000 美元；Dollar 公司，63500 美元；Thrifty 公司，34000 美元。
最后，公司在本地企业市场上也有增长。许多小企业和一些大公司发现，从 Enterprise 公司租车，比费力地养护自己的汽车更便宜、更方便。学院和大学已经认识到，比起一直养护偶尔使用的客车，租用一辆足球队需要的 15 人客车更为便宜。
公司在城市内部市场的成功引起了竞争。尽管公司在这个市场上的份额最大，Enterprise 和 Snappy 公司等一些主要的地区竞争对手，合起来也是很大的市场份额。Hertz、Alamo 等机场租车公司，在城市内部市场上只是很小的份额。Hertz 已开始建立一个小的办事处，关注城市内部的替代车市场。当地的夫妻公司通常只有一个办事处，靠几辆汽车来服务于剩下的市场。
依靠其介绍人员和口头推广，Enterprise 公司悄无声息地成长着。直到 1989 年，公司才第一次在国内做广告。当时，市场研究显示，如果列出一排公司名字，让人们辨别出汽车租借公司，只有 20%左右的人知道 Enterprise 公司。公司开始在国内做广告，但并不把广告作为很重要的因素。到 1997 年，其年度广告和促销费用增加了四倍，主题是“选择 Enterprise，我们就会去接你。”然而，尽管公司的研究显示 Enterprise 的总体认知度增加了很多，被调查对象中只有 1/3 左右听说过公司接顾客的服务，只有 1/3 左右知道公司在附近有分部。
文化的重要性
公司采用策略的效果不错，但其策略主要是由杰克?泰勒（Jack Taylor）的哲学驱动的。泰

勒认为雇员和公司最首要的工作是服务顾客，一直以来，泰勒要求其雇员竭尽所能使顾客高兴。这有时意味着要免除费用；有时意味着停下所有的事情，去把陷于困境的顾客接过来。雇员们知道他们要做让顾客高兴的任何事情。

另外，泰勒认为顾客之后就是雇员。他认为，为了使顾客满意，公司必须使团队工作的雇员满意并接受挑战。公司所有的分部雇员，从经理助理到更高层，其主要收入要视分部的赢利而定。另外，公司所有的雇员实施利润分成计划。公司主要雇用大学毕业生，并对其中一些进行提拔。其99%的经理是从分部层次上的管理实习起步的，所以他们了解顾客导向的文化。重要的是，他们了解当地市场和那些市场的顾客需求。因此，公司事实上是独立的小型公司的集合，总公司提供资金及后勤支持。

最后，泰勒认为，如果公司照顾好顾客和雇员，利润就会随之而来。值得肯定的是，公司在许多公司尚未涉猎的市场上一直都在赢利。

下一步计划

面对着越来越多的竞争，公司的问题是如何持续发展壮大。公司相信到2001年其收入可以翻番，为了做到这一点，公司必须先解决一些与发展有关的问题。

首先，公司必须继续吸引并留住大学毕业生，公1997年，公司就需要雇用5000多名管理实习生，并且这个数字还会增加。然而，像迪安?皮特曼这样的大学毕业生，对Enterprise可能了解得很少或者毫不了解，并且不太愿意在汽车租借公司工作。公司怎么更好地聘用大学毕业生呢？

其次，公司必须检查其市场营销策略。公司的目标市场是什么？公司应如何在这些市场进行定位？在现行的策略下，公司还能提供一些效果不错的新服务吗？公司如何在提高目标顾客的认知度上做得更好？Hertz 等以机场为主的公司开始进攻城市内部市场，公司对这些新的竞争对手应该如何做出反应？

可能最重要的问题是，在保持公司的关注点和企业文化的情况下，公司应如何持续增长？这些关注点和文化对于帮助公司和其他像迪安这样的雇员实现梦想曾经是很重要的。

[试析]

1.对于汽车损坏需要替代车的人、休闲/度假需要租车的人、商务租车的人和找工作的大学毕业生，购买者决策过程有什么不同？

2.汽车租借市场的细分因素是什么？

3.你对Enterprise有什么建议，以帮助它更好的进行招聘？

4.你对Enterprise有什么建议，以改善其市场营销策略？

5.公司的策略在国际市场上也会有效吗？

[营销理论应用训练题]

熟练掌握本章理论，从报纸、杂志或互联网上查找1-2个企业案例，分析其战略计划和营销过程。

第三章　市场营销环境

案例一、入境还得先问俗

通用食品公司曾挥霍数百万美元，竭力向日本消费者兜售有包装的蛋糕糊。等到该公司发现只有 30%的日本家庭有烤箱的事实时，公司的营销计划已实施大半，陷于骑虎难下的境地。

克蕾丝牙膏在墨西哥使用美国式的广告进行推销，一开始就败下阵来。因为墨西哥人不相信或者根本不考虑预防龋齿的好处，哪怕是符合科学道理的广告宣传对他们也毫无吸引力。

豪马公司的贺卡设计精美，并配之以柔情蜜意的贺辞，历年来风行世界各国。但豪马公司的贺卡在最为浪漫的国度——法国却难以打开局面，原因很简单，浪漫的法国人不喜欢贺卡上印有现成的贺辞，他们喜欢自己动手在卡片上写自己的心里话。

通用食品公司的唐牌（TANG）饮料一开始便在法国遭到失败。唐牌饮料是早餐桔子汁的替代产品，在美国市场，通用食品公司经过大肆促销后，唐牌饮料占领了相当部分的原来有桔子汁占领的市场，取得了巨大的成功。但是通用食品公司未考虑到：法国人很少喝桔子汁。作为桔子汁的替代产品，唐牌饮料在法国自然也就没有了市场。

凯洛格公司的泡波果馅饼（POP-TARTS）曾在英国失利。因为在英国拥有烤面包电炉的家庭比美国要少得多，而且英国人觉得这种馅饼过于甜腻，不合他们的口味，也有的企业通过在国外时效失败后，针对当地的营销环境重新设计产品或通过改变广告策略来达到促销目的，从而取得了巨大的成功。

荷兰飞利浦公司发现日本人的厨房比较狭小，便缩小了咖啡壶的尺寸来打开市场，同时该公司发现日本人的手比西方人的手要小，于是缩小了剃须刀的尺寸，经过这些改进，该公司才开始在日本赢利。

可口可乐公司曾试图将两公升的大瓶可口可乐打入西班牙市场，但是销量甚小，美国可口可乐公司总部派员调查后认为，大瓶可口可乐滞销是因为在西班牙很少有人用大容量的冰箱。于是停止了销售大瓶可口可乐的计划，该为在西班牙境内售小瓶可口可乐，结果大获成功。

麦当劳公司打入日本市场时进行促销，设计了“小白脸麦当劳”（RONNIE MC DONALD）的滑稽形象进行广告，结果失败。原因是因为在日本白脸意味着死亡。于是改为采用其在香港促销时用的“麦当劳叔叔”的广告形象，结果当年该公司的营业额翻了四倍，目前麦当劳公司在日本每天增设三家分店。

[试析]

从上述案例中能得到什么启示？

[分析]

企业进行市场营销活动必须要注意营销环境，在国际营销中尤其如此。因为国际营销中，企业面临的将是完全不同的经济环境、政治环境与法律环境，在本国畅销的产品出口到国外去不一定畅销。不注意营销环境变化的企业必须会为之付出沉重的代价。

欧洲一冻鸡出口商曾向阿拉伯国家出口冻鸡，他把大批优质鸡用机器屠宰好，收拾得干净利落，只是包装时鸡的个别部位稍带点血，就装船运出。当他正盘算下一笔交易时，不料这批货竟被退了回来，他迷惑不解，便亲自去进口国查找原因，才知道退货原因不是质量有什么问题，只是它的加工方法犯了阿拉伯国家的“禁”，不符合进口国的风俗。阿拉伯国家人民信仰伊斯兰教，古兰经规定，杀鸡只能用人工，不许用机器，只许男人杀鸡，不许妇女伸手；杀鸡要把鸡血全部洗干净，不许留一点血渍，否则便被认为不吉祥。这样，欧洲商人的冻鸡虽好也仍然难免退货的厄运。

巴西冻鸡出口商吸取了欧洲商人的经验教训，不仅货物质量好，而且特别注意满足外国市场的特殊要求，尤其是充分尊重对方的风俗习惯。巴西对阿拉伯国家出口的冻鸡，在屠宰鸡时严格按照阿拉伯国家要求加工，不用机器，不用妇女，杀鸡后把血渍全部清除干净精密包装。

他们还邀请阿拉伯进口商来参观，获得了信任，使巴西冻鸡迅速打进了阿拉伯国家的市场。一九八一年统计，巴西冻鸡出口量已经从一九七四年的 48 万吨增长到一九八一年的 140 万吨，占世界出口量的比例由一九七五年的 0.5%增长到一九八一年的 19.5%，现在巴西已经发展成为世界冻鸡出口大国了。

在我国的出口商品中，龙形图案由于显示民族特点，具有东方特色，很受外商的欢迎。但是在采用龙形图案中也有学问，也要注意进口国消费者的习俗与爱好。例如龙形图案地毯一直是我国出口的热门货，在去年秋天的广交会上，龙毯仍是外商争购对象，但同样是龙毯却有一部分虽对方几经选择一直卖不出去。原因在哪里？经了解，外商说：“在国外，尤其是华侨中，流行着一种说法，认为龙分吉祥龙和凶龙二种，其区别在于龙爪不同，吉龙生五爪，生三爪、四爪的是凶龙，凶龙入宅，合家不安，谁会花钱买个凶龙回家”。经查看，果然未卖出的龙毯绝大部分是三爪、四爪的龙形图案。这说明国际市场营销中对进口国社会文化环境因素的了解与掌握要细、要准，不能满足于一般。

与此相联系，商品包装的颜色、标记等也要注意各国社会文化环境。例如红色在我国代表喜庆，而有一些国家则代表死亡；黑色在西欧是丧服颜色；而在日本却被认为是优雅和高贵。巴西人忌黄色，比利时人忌蓝色，日本忌绿色，而土耳其人以五彩色为凶兆。就标记形状来说，捷克斯洛伐克认为三角形是“有毒”的标记，土耳其则用绿色三角形表示“免费样品”，而带有六角星的包装向中东国家出口洽谈时是要碰壁的，因为六角星是以色列的标记。

案例二、漠视的后果

曾名震一时的美国王安电脑公司，在 80 年代中期个人微型机（PC）及价格低廉、运行速度快捷等优势，固守自己的发家产品——文字处理系统，并将其始终装在不能适应顾客需要的小型机（minicom puter）上，而拒绝与当时在个人微型机领域有杰出业绩的苹果公司合作，错过了良好的发展机会，经营业绩猛跌，上市股票由 1982 年的每股 42.50 美元陡降到 1990 年的每股 37.50 美元，最后破产。

[试析]

王安电脑公司破产的主要原因。

[分析]

从上述案例中可以看出，王安电脑公司破产的主要原因是其对外部环境的变化反应麻木，过于高估自己在充满变化、竞争激烈的客观环境中所处的位置。

案例三、营销从静态走向动态
艾德蒙公司是一家台湾和美国合营生产电视机的公司，其产品于 1983 年初开始上市，走高价路线。台湾有关当局担心其挟美国之名而搞乱当地的销售秩序，就限制艾德蒙电视机在台湾的销售数量，致使该公司一直处于“懒洋洋”状态。然而在 1984 年底，艾德蒙公司利用当时广大消费者一直抱怨电视机价格昂贵之际，突然宣布降价。此举震惊了台湾家电业。艾德蒙电视机的市场占有率一下子升到 10%。当其他电视机厂商如梦初醒时，1984 年底的家电销售旺季已被艾德蒙抢先。
[试析]
从艾德蒙公司成功的案例中能得到什么启示？
[分析]
当今世界由于环境因素急剧变化，企业生存空间充满了更多的变数。它包括营销渠道、竞争者、市场需求以及政策、法令的变化等等。一成不变的营销做法将无法适应多变的环境，从而使动态营销成为必要。
动态营销不仅仅是随机应变，在营销环境发生变化时立即采取行动，跟上环境态势的脚步毕竟是被迫采取的行动。较高一级的动态营销是“未雨绸缪”型，即企业要走在潮流的前面，主动采取行动来适应即将到来的环境变化。
最高一级的动态营销则是“创造时势”型。这类企业能细心地观察和监视环境，并把环境的变动引入企业的规划。纳入正常的考虑范围，据此制定营销策略。这类企业不仅能走在时代潮流的前面，而且它本身就是潮流的创造者。

案例四、用环境优势造市场氛围

武汉三特索道公司利用自身环境优势，修建了一条“长征路”，吸引了各中小学前去参加活动，使公司走出困境，取得了良好的社会效益。据一份调查表明，通过这项活动，被调查对象的 84.5%对三特公司及其索道印象加深，公司预计年收入达百万元。

去年年底，横跨汉江，南起风光宜人的龟山，北落繁华喧嚣的汉正街商业中心的汉江索道正式向游人开放。这是由武汉三特索道有限公司和新加坡吴德南集团共同投资经营的目前国内最大的城市观光索道。开业前期，由于周围环境设施不配套和交通不便等原因，尽管公司做过一些宣传，但游人甚少，并没有达到预期效益。未突破现状，经过几个月的调查分析和精心策划，他们联合较为、市委宣传部利用龟山路多树密、山水兼具的环境，推出了武汉市中小学生“重走长征路”这个大型公关活动。以纪念红军长征胜利 60 周年，弘扬长征精神为主题，对广大学生进行一次爱国主义和艰苦奋斗教育。

三特公司投资 3 万元，在龟山模拟设置了一条“长征路”，设置了“瑞进”、“遵义”、“泸定桥”、“草地”等 10 多个长征景点，营造了钻网、吊环滑道等活动设施，陈列了大量红军人物的立式群像和众多珍贵历史照片，并把乘索道横渡汉江作为“飞渡泸定桥”穿插于活动中，使这条长征路更为充实，融娱乐性、安全性、教育性为一体。自 5 月 11 日“重走长征路”活动拉开序幕以来，武汉市陆续有 50 多所中小学校前来参加，共达 3 万余人次。师生们普遍认为，通过这次活动既增长了历史文化知识，又能体会到当年红军长征途中的艰辛，并在乘索道时饱览了三镇景致。

在整个活动中，三特公司考虑到学生的承受能力，票价仅为原价的三分之一，并且对学生中的“特困户”免收一切费用，迄今为止，没有一位家长到校反映收费问题。三特公司在活动中十分重视安全问题和服务质量，它要求员工把每位学生当成自己的弟弟、妹妹一样爱护。公司派专车接送师生，每一景点都有专人负责，并配有身着红军服装的解说员，使孩子们身临其境地参加活动。正式这种周到的服务和敬业精神，使三特公司得到了学生和家长的一致好评，在社会各界产生广泛的影响，许多学校在活动后纷纷送来锦旗和感谢信，表达了对汉江索道的认可和高度评价，并要求市教委把这里作为爱国主义教育活动的基地。也由此，三特公司经济交易得到提高，各方面进入佳境。

[试析]

结合上述案例，分析三特公司成功的原因？

案例五、产品跟着习惯走

1982 年秋，山东荣城布鞋厂生产了一种海蓝色涤纶塔跟鞋，很受消费者欢迎，不少用户前来订货。为了优待老客户，该厂主动给滨州市一家大商店送了一批新产品，不久，这家商店却来信要求退货。这样的热销货怎么会要求退货呢？厂房百思不得其解，便迅速派人前去调查，原来根据滨州的风俗，只有办丧事的人家，妇女们才穿这种蓝色的布鞋，以示哀悼。这批布

鞋款式虽新，颜色却为当地消费者所忌，因此成了“冷门货”。吃一堑，长一智，1983 年春，这家鞋厂了解到即墨县一带有一种风俗，每逢寒食节，所有第一年结婚的新婚妇女都要给七姑八姨每人买一双鞋。为此，该厂马上组织力量生产了四千双各种规格的布鞋，并赶在清明节前几天发到即墨，结果不到一天就销售一空。

[试析]

山东荣城布鞋的“冷遇”与“热销”说明了什么？从中你受到什么启发？

案例六、可口可乐的中国化

1886 年 5 月 8 日，药剂师彭伯顿（Pemberton）在美国乔治亚州亚特兰大市家中后院调制出新口味糖浆，并拿到当时规模最大的雅各（Jacob）药房出售，每杯五角。百忙之中，助手误把苏打水与糖浆混合，却令顾客赞不绝口。至此，彭伯顿的新产品终于诞生了！彭伯顿的合伙人之一——弗兰克?鲁滨逊为该产品想出了“可口可乐”这个名字，产品也于 1887 年 6 月 16 日的广告中第一次使用了今天大众熟悉的斜体字形。1892 年，艾萨？坎德勒(Mr.AsaG.Candler)用 2300 美元取得可口可乐的配方和所有权，并成立了可口可乐公司。1919 年，可口可乐公司被一个亚特兰大的财团收购。1923 年，亚特兰大的伍德瑞夫(Woodruff)担任总裁，展开可口可乐的另一个重要新纪元。

至今，可口可乐公司已有将近 120 的历史，是全球最大的饮料生产及销售商，拥有全世界最畅销的五种饮料中的四种：可口可乐、健怡可口可乐、雪碧和芬达，公司旗下的产品超过 100 种。有数据显示，目前全世界近 200 个国家的消费者每日享用超过 10 亿杯可口可乐公司的产品，可口可乐的品牌已深入人心。正如可口可乐公司创始人艾萨?坎德勒所言，“假如可口可乐的所有公司所有财产在今天突然化为灰烬，只要我还拥有‘可口可乐’这块商标，我就

可以肯定地向大家宣布：半年后，市场上将拥有一个与现在规模完全一样的新的可口可乐公司。”

可口可乐的品牌成功秘诀何在？重要原因之一就是其国际化经营中的本土化战略。如今的可口可乐已经成为一种全球性的文化标志，但是在风靡全球的同时，可口可乐仍然保持着清醒的头脑，没有固执已见地一味传播、销售美国观念，而是在不同的地区、文化背景、宗教团体和种族中实施分而治之的策略，比如可口可乐公司“Can’t beat that feeling”的广告口号，在日本改为“我感受可乐”(I feel cola)，在意大利改为“独一无二的感受”(Unique sensation)，在智利又改成了“生活的感觉”(The feeling of life)，广告信息始终反映着当地的文化，在不同时期有不同的依托对象和显示途径、生成方式，无一不是随着具体的时空情境来及时调整自身在文化形态中的位置。换言之，可口可乐的本土化随处可见。

剖析可口可乐公司在中国的迅速发展，也能再一次印证本土化经营为跨国公司的发展“插上翅膀”的作用。作为可口可乐在中国成立的第一家合资企业——北京可口可乐饮料有限公司，其二十年的发展历程就是可口可乐在中国本土化策略的一个缩影。

对可口可乐而言，1979 年 1 月 24 日是一个载入史册的日子，这一年中美建交，也正是在这一年， 3 万箱可口可乐从香港辗转运往北京、上海及广州的大商场和宾馆，可口可乐在中国的战役开始打响。1981 年，由可口可乐公司提供设备的第一个灌装车间在北京丰台建成。此后 12 年间，可口可乐一直在特许灌装和直接投资等领域寻求与国内的业务合作机会。1993 年，可口可乐公司与原轻工业部签署合作备忘录，提出了一个基于“真诚合作，共同发展”原则的长期发展规划。20 世纪 90 年代初，曾风靡全国的天津“津美乐”和上海“雪菲力”汽水就是最早打下可口可乐系列饮料本地化烙印的品牌。1996 年，面对非碳酸饮料年销售额增长将近 20%的诱人前景，可口可乐首次推出为中国市场研制的“天与地”果汁和矿物质水品牌。1997 年 8 月，果碳酸饮料品牌“醒目”问世。 在可口可乐全球的产品中，有四分之一只在亚洲销售，而“天与地”系列产品和“醒目”等饮料则专为中国市场研制。

可以说，可口可乐的本土化包括各个方面，从工厂、原料，人员到产品、包装、营销，99%都是中国的：无论是玻璃瓶还是易拉罐，从浓缩液到二氧化碳、糖，甚至含量极小的柠檬酸，都打下了中国造的烙印；在老对手百事可乐大行国际化路线时，可口可乐却将自己的产品打扮得越来越“国粹”， 从 1999 年开始，可口可乐利用中国传统节日——春节大做文章，从喜气洋洋的“大阿福”、12 生肖卡通罐到奥运金罐和茶系列饮料的面世，该公司努力地拉近与中国人的距离。同时，其广告设计采取红底白字，书写流畅的白色字母在红色的衬托下有一种悠然的跳动之感，既充分体现了液体的特性，又流露出中国传统红色的喜庆气氛。此外，可口可乐让本土明星作广告宣传，聘请港台当红明星林心如等，不但贯彻了本土化的思想，而且还从明星的年轻活力中抓住了主要消费群——年轻人。总体而言，可口可乐在中国展开了一系列的公关活动，从体育、教育、文娱、环保到树立自己良好积极纳税人形象，通过为北京申奥制作“申奥金罐”以及签约“中国队”、押宝“冲击世界杯”等与中国人融在一起，通过捐款捐书、兴建希望小学、资助大学特困生、创立大学生奖学金、援手教育项目等活动争取社会好评……

在国内诸多企业轰轰烈烈地开展“洋务运动”时，众多国际品牌却在中国市场放下身价，使用各种方法拉近自己与中国消费者之间的距离，塑造自己富有亲和力的品牌形象。零点远景投资授权零点指标数据网在 2003 年底发布的一项国际品牌亲和力的主题调查结果显示：虽然企业中高层管理人员认为对中国最友好的国际品牌数目众多且分布广泛，但在中国土壤上耕耘时间长且本土化程度高的国际品牌最能够获得国人好感，其中可口可乐位居第三名。可口可乐公司将自己打扮得越来越国粹，为了符合中国消费者审美观，甚至对已经用了 20 年的商标进行更改，采用了全新设计的中文商标。

一位美国的经济专家指出：美国公司海外业务的成败取决于是否认识和理解不同文化不同存

在着的根本区别，取决于负责国际业务的高层经理们是否愿意摆脱美国文化过强的影响。事实证明任何成功的营销经验都是地域性的，营销越是国际化，就越是本土化。

本土化思维，本土化营销，促使可口可乐越来越成为中国的可口可乐。

[试析]

1. 通过本案例，请你归纳总结可口可乐中国化的战略包括哪些方面？

2. 你如何理解可口可乐公司创始人艾萨?坎德勒所言 “假如可口可乐的所有公司所有财产在今天突然化为灰烬，只要我还拥有‘可口可乐’这块商标，我就可以肯定地向大家宣布：半年后，市场上将拥有一个与现在规模完全一样的新的可口可乐公司。”？

3. 针对中国饮料业的市场环境，你能否为可口可乐公司提出其他具有操作性的本土化策略？

案例七、默多克集团之中国攻略

世界500强之一的媒体帝国——默多克新闻集团由传媒大亨鲁伯特?默多克(Rupert Murdoch)担任董事长兼首席执行官，控股电视、电影、书籍、杂志、网络以及报纸等多种行业，共拥有175种报纸、5家杂志和23家电台，电视网横跨南北美洲、大洋洲、欧洲和亚洲，是当今世界上规模最大、国际化程度最高的综合性传媒公司之一，净资产超过470亿美元。在西方国家，默多克新闻集团的触角几乎已经触及每一个普通人的生活：美国市场上，福克斯娱乐集团的主营业务是影视节目的生产和发行，其子公司二十一世纪电影公司是好莱坞的电影重镇，另一子公司福克斯电视网则是美国的四大电视网之一；英国市场上，新闻集团1991年购买了英国天空广播公司进入卫星电视领域。1993年7月默多克购买了亚洲的STAR TV，2001年成立了Sky Global，综合了新闻集团主要的国际卫星电视及相关资产，包括英国的天空广播公司、亚洲的星空卫视和一些拉美的卫星电视资产。

其实，从上个世纪80年代中期开始，默多克已开始把他的触角向中国延伸。默多克第一次访问中国自称是以旅游者的身份，但事实上他的首次访华便促成了新闻集团与中国的第一次合作，新闻集团旗下的二十一世纪福克斯公司向中国中央电视台提供了包括《音乐之声》、《巴顿将军》等在内的50多部影片。现在，二十一世纪福克斯公司摄制的《泰坦尼克号》、《星球大战》等影片早已为中国观众所熟悉。

近几年，新闻集团在中国的发展步伐明显加快。1999年3月，新闻集团北京代表处成立，同年12月，新闻集团亚洲全资子公司星空传媒在上海设立了代表处。尽管在80年代中期新闻集团已开始了与中国的正面接触，但真正拓展中国业务还是在90年代才开始的。如今，总部设在香港，辐射整个亚洲地区的综合传媒机构——星空传媒集团为新闻集团全资拥有的子公司，它通过卫星以8种语言向53个国家和地区提供多种平台内容和多元服务。在这几个频道中，与华人合作推出的凤凰卫视成为亚洲最成功的电视台之一。2001年12月，新闻集团的全资子公司星空传媒旗下的星空卫视获准在中国广东落地，这也是中国首次将有线网落地权授予一个全新的境外频道。目前，中国观众可以直接或间接地收看到星空传媒9个频道的节目，其中包括很多人已经熟知的凤凰卫视中文频道、Channel[V]音乐频道和国家地理频道等。

一般来讲，投资媒体是长线投资，需要大量的投入，通常要有5到10年才能看到效果。在印度，新闻集团做了8年时间，现在开始有了较好的商业回报：如今在印度最受欢迎的50个节目中，星空传媒的节目就占了其中的46个。有资料显示，除中国内地市场之外，星空传媒在亚洲其他市场已实现了全线盈利。星空传媒集团董事长兼首席执行官杰智?默多克也说：“新闻集团的任何投资都是追求商业回报的，但在目前的中国，包括星空传媒在内的传媒集团眼光必须放长远一些。”但实际上，星空传媒在中国的业务也正在稳定增长。

新闻集团在中国的营销是很注重环境的，其中最重要的一点就是他针对中国市场的政治环境，

坚持互信互利的原则,寻找与中国政府的共同点,力求在长期的合作中建立良好的信任关系。“与中国政府合作，关键是要互信和互利”，或者说新闻集团的成功秘诀就是“寻找双方的共同点，在长期的合作中建立良好的信任关系。”新闻集团一位人士说。事实证明，这种方式是有效的。星空传媒及其所属频道与中国 30 多个省市的有线台合作编播音乐、体育和人文地理节目，其中《神奇的地球》、《全球华语音乐榜中榜》等节目为广大观众所熟知。可以说，星空传媒已经被公认为深入中国市场最有效，与中国政府关系最好的国际传媒巨头。

如今，针对技术环境的快速变化，新闻集团密切关注大陆“数字化”动向，关注中国数字电视的推广，以寻找更大的商机。随着国内居民生活水平的不断提高，数字收费电视在我国将有很广阔的发展前途。同时，中国发展数字电视的时间表已经相当明确：2005 年全国四分之一的电视台将发射和传输数字电视信号；2008 年北京奥运会上向全世界传输数字高清晰度电视节目；2010 年主要大城市全面实现数字广播电视、东部相对发达地区普及数字电视；2015 年停止播出模拟广播电视。对星空传媒来说，将是难得的发展机遇。在这方面，新闻集团也可谓是行家里手，其经营的天空电视台是全世界最成功的收费电视台，而旗下的 NDS 有限公司则是世界领先的数字压缩和加密技术、互动电视技术、电视有条件接收系统的供应商。据报道，2002 年 NDS 公司已经与四川省广播电视网络公司合作，推出中国首例大范围用户的数字互动电视服务。除了技术上的优势，向来崇尚内容的新闻集团在内容提供上也已经有了良好的积累，星空传媒集团拥有全球最大的当代华语电影片库，收集逾千部汉语(包括粤语)影片，并已同多家优秀的汉语制片商、以及众多好莱坞大制片集团商签约长期订购影片，享有独家首轮播放权。

我们知道，传媒行业壁垒是个难题，但是随着中国市场化程度的不断提高，市场机遇还是很大的。

根据国家计委、国家经贸委、外经贸部在 2002 年 3 月 11 日重新发布的《外商投资产业指导目录》，其中规定部分上市公司的国有股、法人股限制或不能向外商转让。其中明确禁止外商投资文化艺术及广播电影电视业。不过，据业内人士介绍，国家政策对外资进入中国传媒业的处理还是很灵活的。中宣部、广电部和新闻出版总署早在 2001 年 8 月就出台了有关中国传媒融资的 17 号文件，其中规定：发行、印刷、电影集团经批准，是可以吸收外资的。除了国家政策的限制，外资进入中国传媒业还存在一些无形的产业壁垒，比如地方保护主义观念以及地区性的垄断。

2004 年 11 月文化部出台关于鼓励、支持和引导非公有制经济发展文化产业的意见。意见指出，演出业、影视业、音像业、文化娱乐业、文化旅游业、网络文化业、图书报刊业、文物和艺术品业以及艺术培训业等行业，在已逐步放宽准入的基础上，将进一步降低门槛，鼓励支持非公有制经济以独资、合资、合作、联营、参股、特许经营等多种方式进入。意见强调，文化部门将积极配合立法机关和有关部门，制定鼓励、支持和引导非公有制经济发展文化产业的各项政策和法规。对过去颁布实行的不利于非公有制经济发展文化产业的政策和法规要进行认真清理，为非公有制经济发展文化产业创造良好的外部环境。

据悉，目前，非公有制经济已经成为文化产业的重要力量。有数据显示，在文化部门管理的文化产业中，非公有制经济所创造的文化产业增加值已经占到全部文化产业增加值的一半以上，就业人数占到２／３。鼓励与支持非公有制经济参与文化产业，将有助于形成以国有文化企业为主导、多种所有制经济共同参与、投资主体多元化、融资渠道社会化、投资方式多样化、项目建设市场化的文化产业新格局。

“主动、正面地与中国政策对接；以国际化的视野做地地道道的本土化节目。”这是默多克针对巨大的中国市场以及严格的管制制定的中国攻略，成功与否还需要未来时间的检验。

[试析]

1. 谈谈你对默多克新闻集团进入中国市场时“寻找与中国政府的共同点，在长期的合作中建

立良好的信任关系”这一成功秘诀的看法。
2.结合本案例，你认为外国企业进入中国哪些产业或市场时更应关注政治、政策环境的分析，原因如何？
3．营销学中“主动、正面地与中国政策对接；以国际化的视野做地地道道的本土化节目。”这一默多克集团中国攻略的理论依据是什么？
[营销理论应用训练题]
分析所在的周围环境，你认为销售火腿肠有利吗？原因何在？请对此问题作以讨论。

第四章　分析消费者市场和购买行为
案例一、需求在于引导，市场在于创造
举世闻名的“柯达胶卷”生产者美国柯达公司早在六十年代初就着手开发世界胶卷市场，但他们并不急于推出自己的胶卷，而是率先开发出大众化自动相机，并允许其他厂家仿制。由于自动相机使用方便，物美价廉，很快就风靡世界。相机的爆增给胶卷创造了广阔市场，于是柯达公司迅速推出“柯达胶卷”，销路顿时遍及全球。
[试析]
柯达公司生产胶卷而却率先开发出售相机的经营战略能给企业营销带来什么启示？
[分析]
柯达公司的这一经营战略能给企业带来以下启示：在市场经济条件下，企业不仅要敢于“闯市场”；而且要善于引导需求“创造市场”。“闯市场”，无非就是到市场上走一走，看看行情，什么东西畅销就生产（经营）什么，其结果只能是跟着别人的脚印走，不免有一种市场难进，生意难做的感觉。“创造市场”则不同，它是在对市场发展趋势进行周密调研的基础上，着眼于潜在市场，着力为自己的产品开拓市场。这是柯达公司决策者的精明过人之处，

也是“柯达胶卷”在强手如林的竞争市场上立于不败之地的法宝。由此可见，引导需求，“创造市场”是比“闯市场”更高一层次的思维。当然，“创造市场”，不是闭门造车，主观臆断。市场经济自有其规律，是不依人们的主观意志为转移的。要想“创造市场”，首先要必须要有强烈的“创造市场”意识；其次，市场调查要深入全面，防止瞎子摸象，筛选信息要仔细，防止鱼目混珠，从而做到超前决策；再次，要敢于冒险，看准了就干，优柔寡断，怕这怕那，只会坐失良机。只有这样，企业才能在市场竞争中出奇制胜，拥有自己一方独特的新天地。

案例二、“丽卡娃娃”的营销术

本世纪 60 年代中期，日本宝物玩具公司推出了“丽卡娃娃”。这种玩具娃娃有一点极为与众不同——由于该公司考虑到顾客不可能连续买多个“丽卡娃娃”，于是他们杜撰出了不同的“丽卡”简历，分别配套推出了每个娃娃的“父母”和“朋友”，为每一个娃娃塑造出一种生动的家庭背景和气氛。同时，他们还开展了替换服装的配套服务，并为小朋友安排了一系列免费参观和游艺活动。由此，宝物公司紧紧抓住了一批又一批小朋友的心，使“丽卡娃娃”30 年来在日本玩具销售中一直雄居榜首。

[试析]

“丽卡娃娃”在日本长期销售不衰的原因。

[分析]

“丽卡娃娃”在日本长期销售不衰的关键原因就在于经营者深暗“链式营销”之策，即巧妙地把孤立的产品有机地配起套来，或者对同类产品循序渐进地进行深度开发，创造出“产品链”，使顾客产生连锁消费心理，一旦购买了“链”中的一种产品，便会步步深入，不断成为“回头客”，由“一次性顾客”变成“长久性顾客”，从而使企业事半功倍地赢得持续稳定的客源、市场和效益。

案例三、把握营销时机

1988 年，日本体育器械经销企业“戈比”生产的室内运动型自行车一举成为当年畅销商品之一，这种自行车装有测定体力的数字显示器，运动者可以以其调节自己的运动量。

然而，这种自行车并不是新产品，早在 1983 年就已有“戈比”的科研人员研制出了。但调研部门却表明：当时日本人的体育运动在生活中的地位较低，新产品未必好销。果然在市销过程中，问津者极少。

总经理樱井决定暂时退出市场，等待时机。他认为，新产品过早上市，非但不会畅销，而且还会影响产品的寿命和吸引力，日后即使时机到来，产品也早已失去新鲜感。因此，“戈比”决定停止生产室内运动车。

1988 年，日本的经济实力大增，日本人的生活水平明显提高，国民性“体育健康热”开始出现。“戈比”认为时机成熟了。首先，日本人的消费支出中用于体育保健部分迅速增加，余暇时间用于体育活动的比重上升。其次，日本国土狭小，雨季长，人们希望开展简易的室内运动。第三，喜欢骑自行车运动的人数猛增。根据这些分析，“戈比”决定让室内运动型自行车在市场上正式亮相。由于时机把握恰当，新产品上市后销售量扶摇直上，并创下了“戈比”单项产品销售额的最高纪录。

[试析]

“戈比”室内自行车在 1988 年销售成功的原因是什么？

[分析]

企业经营成功，有很大成分决定于营销时机是否能及时抓住。若营销时机到来后能及时抓住，就会大获成功。“戈比”室内自行车在 1988 年销售成功的根本原因就是其把握住了好的营销时机。

案例四、“10-1=0”的启示

有一个古老的数学命题：树上有 10 只麻雀，被枪打死一只，这时树上还有几只？幼稚的孩子往往这样回答：还有九只；而聪明的孩子则这样回答，一只也没有了。道理很简单，虽然打

死一只，但吓飞了九只，当然也就一只没有了。这自然是测试儿童智力的趣味数学，然而却给人们以许多启迪。
某商店的打火机柜台前一位中年顾客买了一只打火机，但到其它几楼转了一圈后，就发现打火机不太灵，便来调换。然而营业员横竖不肯换。顾客与之摆理，而她则叉腰瞪眼，恶言训斥，顾客只好愤然而去，在场的其他顾客本来打算购买打火机，但看到如此场面只好“敬而远之”，光顾别的商店了。
[试析]
从上述“打死麻雀与怠慢顾客”两则内容中你得到什么启示？
[分析]
怠慢顾客虽与打死一只麻雀的性质不同，但道理却是一样的，那就是得罪了一个消费者吓跑了一批有购买意向的消费者；不仅如此，倘若这些人把其遭遇目击广为言传，无疑会使该店的信誉一落千丈，使人们不敢也不愿意光顾商店了，若此商店不采取补救措施，生意会受到一定的影响，而补救则需花相当一番功夫，正如南朝鲜三星集团前总裁李秉吉先生所说，赶跑一个顾客只需几秒钟，几句话，而要重新拉回这个顾客，挽回既成的信誉损失，却要说车载船装的好话，要花若干的精力和补救措施。
然而，我们有些经营者并没有意识到这一点，他们只知道得罪一个顾客没有什么了不起，而不知道如此这般会产生的连锁反应，往往孤立地看顾客，看经营，而不是把前因后果，联系起来想问题，看事情，说到底是只顾这一点不顾那一片，如此作生意当然不会成大器。但愿某些只知“10-1=9”而不知“10-1=0”道理的经营者能领悟这个经营真谛。

案例五、藏在“深闺”人亦知
不久前，在郑州落幕的“全国农机产品交易会”上，江苏泰兴市三迪摩托车有限公司只将自己的产品广告摊位定位到最里层，一个并不显眼的地方。然而，他们的正三轮全封闭、电启动、轴传动、液压制动系列摩托车的订货额一举突破了 5000 万元，令灿会同人叹为观止。
[试析]
江苏泰兴三迪摩托车有限公司参展成功的原因何在？
[分析]
如今，企业在参加众多的交易会时，准确进行广告摊位选择与营销心理公关显得至关重要。很多企业为抢占入场处的显要摊位，花费了大量的竞争资金，而更多的客户一般要在浏览再浏览、比较再比较后才有可能根据各自的情况作出相应的定夺；很少有当场拍板成交的。
三迪公司却抓住了客户“满田拣瓜”的购物心态，因为客户在走到最后的展位时，才具备了相对成熟的成交条件：
一是对整个参会单位产品结构比较了解，对自己经营什么品种最为合适心中也有了数，具备了权衡利弊的能力；二是客户疲于走马观花，很有必要在最后一站坐下来边休息边了解摊位的产品结构、市场结构、消费走势等十分重要的情况；三是作为摊主，此时具备了在了解对方公司坐落地区和经济实力的情况下，实事求是地宣传自己产品的质量控制、售后服务、同行比价及品牌知名度与销售规模关系，提供首次合作与长期合作的最佳氛围，企业的成交率

比较高也就显得顺理成章了。

案例六、聘请专家搞推销

许多工业企业在研制出了新产品之后，都是主要依靠大作广告来宣传推销的。可是，辽宁省锦州黑龙制药厂所采取的做法却是，聘请医学专家通过讲学来宣传推销产品。此种办法很新颖，收效也好。辽宁省委书记全树仁高兴地称赞这是“高招”。

锦州黑龙制药厂是一家科技先导型的制药厂，一向很重视科技开发，不断推出新药品。药新疗效好，但识者不多，难于推销。为了改变这种推销难的状况，厂长周文志在 1992 年初想出了一个新办法：聘请锦州医学院的专家帮助推销新药。周厂长上门联系，得到了锦州医学院的大力支持。双方签订协议，由锦州医学院派出 20 名专家担任黑龙制药厂的顾问，专门负责到全国各地去讲学，重点从药理作用、临床效果等方面讲述黑龙制药厂所生产的新药的特点，并进行推销；黑龙制药厂则每年付给锦州医学院 16 万元，再给每位专家印上名片，每人每年给报销 4 次差旅费，还另按每人推销药品的多少给予不同的奖励。锦州医学院又对每位专家每年给予 1000 元补贴，保证他们为工厂服务期间各项待遇不变。黑龙制药厂实行这种推销办法后，专家们积极性很高，宣传推销的效果很好，新药推广的速度明显地比以前加快，该厂的经济效益也大幅度提高。

[试析]

聘请医学专家宣传推销新药，这一着高在何处？

[分析]

锦州黑龙制药厂聘请医学专家宣传推销新药，这一招确实高！高在何处？高在善于根据医药新产品的特点和顾客心理，来采取恰当有力的宣传推销办法。我们知道，医药产品的主要特点是：一、它是用来治病的，关系到人的身体健康甚至生命，非同小可，顾客不会轻易地相信生产厂家的宣传，贸然购买；二、新药不为人们所知又无法当场让顾客试验，难以使顾客马上相信其疗效，产生购买动机。尤其是当前大量伪劣药品横行市场造成许多危害的情况下，对于新药来说，推销就更难了。生产厂家尽管可以在报纸杂志广播电视上大作广告，并派推销员四处奔波宣传，但很难打动顾客。黑龙制药厂医学专家的宣传介绍，既有系统性理论性，能够讲清楚新药的作用和临床疗效；又有权威性，能够消除顾客心中的疑虑，顾客面对真正的医院专家，而不是电视上演员装扮的“医学专家”，在心中会自然而然地产生出尊重和认可；同时，必然也会产生出信任感，相信医学专家的话真实可信。这样，顾客们也就敢于和乐于购买医学专家推荐的新药了。由此，生产厂家的推销目的当然就达到了。

案例七、让顾客“自作自受”

自己在啤酒作坊里酿造啤酒，两个星期后从储藏室里搬出那一同自己酿制的啤酒，或自饮或与众人分飨，这并非神话，也并非来自欧洲中世纪的一个传奇故事。位于中关村的北京猎奇门啤酒自酿场，可以让每个有兴趣的消费者体味到这一切。正由于此，北京猎奇门自酿场才生意兴隆。

无独有偶，美国有位商人开了家“组合式鞋店”。货架上陈设着 6 种鞋跟，8 种鞋底，鞋面的颜色以黑、白为主，鞋带的颜色有 80 多种，款式有百余种。顾客可自由挑选出自己最喜欢的各种款式，然后交给职员进行组合，只需稍等十来分钟，一双称心如意的新鞋便可到手。而其售价，与批量成品的价格差不多，有的还更便宜。此举引来了络绎不绝的顾客，使该店销售额比邻近的鞋店高出好几倍。

[试析]

上述两则小案例中，经营者运用了什么原理使其生意兴隆、销售额大增的？

[分析]

这两则小案例中，经营者虽经营项目不同，但却同时运用了马斯洛的需求层次理论。马斯洛曾把人的需要分为五个层次，其中最高一个层次是自我实现的需要。猎奇门和“组合式鞋店”自觉不自觉地运用了顾客在一定范围内自我实现的需要，使“上帝”们圆了个性化消费的美梦，自然趋之若鹜。

有个性才有魅力，有独创性才有吸引力。正如国画大师齐白石所说：“学我者生，似我者死”。对于经营者来说，做个性老板，开特色商店，才能在激烈的市场竞争中，独树一帜，赢得主动，取得成功。对于消费者来说，自酿自饮，自己组装，可谓新鲜有趣，既开眼界长见识，又实现了“我买的就是独一无二的”这样一种理想的消费境界，当然愿意慷慨解囊争相一试。

案例八、蚕豆与冷饮

在美国某年冬天，盛传人们将大量需要冷饮。一些冷饮厂赶紧生产，但商品生产后无人问津。其中有个小型冷饮厂将自己全部资本都投入了产品中，若这批产品卖不出去，后果不堪设想。厂长苦心思虑，仍无良策。一日，他在街上行走，发现一张海报吹落地上，他拾起一看，原来是一个很有名气的马戏团来这个城市演出的广告。他沉思了一下，一个促销计划在他的脑海里形成了。第二天，在该马戏团入口处，观众每人分得一包爆炒的蚕豆，人们一边看马戏团的表演一边吃着蚕豆，很是惬意。中场休息时间，突然跑来一群卖冷饮的小孩，此时人们

吃了蚕豆，正口渴，一下争相购买，如此一直持续到马戏团在这个城市演出结束。结果这家小型冷饮厂靠这种创造需求的方式不仅售出了产品，而且取得了盈利。

[试析]

美国这家小型冷饮厂是如何实现销售取得盈利的？

案例九、醉翁之意不在酒

解放前，我国最大的毛线厂——东亚毛纺厂在推销抵羊牌毛线产品方面可谓独出心裁。

当时，毛衣编织还不普及，一般家庭妇女都不会编织技术，这就影响到毛线的推销业务。针对这种情况，东亚毛纺厂在天津专门开办一个编织技术义务传授班，各阶层妇女均可自愿报名，免费学习。这个传授班向学员讲授棒针、钩针、手织针三种技法，分班教授，每班一周三次课，每次三小时。义务传授班还经常创造新奇花样，并改良国外各种编织图案。这个班每期招收学员百余人，为期 3 个月，测验合格者给予证书。据不完全统计，每年约有数百人从编织班毕业。该厂坚持办了十几年，培养了一支推销毛线的义务宣传队。

编织班的活动仅只限于天津，而抵羊牌毛线的推销对象却是全国各地的千家万户，特别是家庭妇女。为此，东亚厂从 1932 年便开始发行以家庭妇女为阅读对象的《方舟月刊》，内容包括卫生常识、育儿知识、婚姻问题、烹饪技巧、服装设计以及照片、漫画、小说等。但醉翁之意不在酒，《方舟月刊》的最终目的，是为了宣传抵羊牌毛线织品的收藏、洗涤方法，并详细介绍 2-3 种毛衣针法，如婴儿外套、男运动衣、女衬衫等，并附有实物照片。此种刊物全年订费 1.50 元，还不及印刷费的一半。该厂还出钱委托全国大小城镇的书局代售，并雇专人推销，几年后，销量达 1.2 万余册，散布全国各地。

这样一来，了解抵羊牌毛线的人更多了，一些妇女学会了编织法，也愿意去买来毛线试着编织，这样，抵羊牌毛线的销路更加扩大。

[试析]
东亚毛纺厂开展一系列活动的主要目的是什么？

案例十、反季节猪与反季节菜
近几年，不少农户出现“养猪亏本卖猪难”。然而江西省峡江县马埠镇养猪专业户涂兵生却年出栏生猪由 1991 年的 32 头上升到去年的 602 头。今年 9 月前已出栏 480 头，每头纯利 60 元左右。
涂兵生为何年年养猪年年发呢？他出科学养猪外，还巧用时间差，实行反季节养猪法。他在多年实践中，摸索出了生猪生产、销售的规律。即每年农历正月以后到六月前，生猪价格下跌，仔猪也随之降价。七月以后，猪肉价格回升，仔猪又随之涨价。究其原因，是不少人沿袭“养猪过年”的传统经营方式,赶在了捉小猪卖大猪的热潮上。涂兵生没有随大流跟着转，而是在农历正月到六月间，大部分农民出售生猪时，他大批量购进小猪，每批五六十头以上，一般四五个月出栏，又赶上八月份以后市场上捉猪卖猪两个高潮，钻了两个价格方面的空档，净赚了两笔市场差价，因而养猪规模愈来愈大。目前，他家除了自建 36 间 520 平方米猪栏外，又租赁了幸福水库 60 间 1000 平方米的猪场养猪。到年底，生猪出栏总数可以突破 1200 头，年收入在 7.2 万元以上。
反季节蔬菜，河北坝上高原习惯称之为“错季菜”，由于其独特的地理位置和自然气候，恰巧避开了京津城郊蔬菜上市高峰，而成为京津菜的重要补充，坝上菜农也因此获益不浅。近几年来，康保县瞄准这一优势，大力发展错季蔬菜，全县蔬菜种植面积由 1994 年的 4.5 万亩，猛增到今年的 6.2 万亩。不仅水浇地里大面积种植，就连有的旱田和庭院里也都是蔬菜满园。恰逢今年雨量充沛，各类蔬菜喜获丰收。然而，记者在康保县蔬菜集中产区二号卜乡采访时却看到，这里的圆白菜只有七八分钱一公斤，胡萝卜也是只有几分钱一公斤，不仅比去年降了近 2/3，也比今年夏天降了一半。面对一再下跌的蔬菜价格，菜农们忧心忡忡，他们叹息、埋怨和不解：是不是菜多了？是不是种错了？那么，错季蔬菜，究竟错在哪里呢？
据调查分析，除近几年来错季菜的种植面积逐年扩大，造成了局部的产大于求外，主要还有下列几个因素：
一是错在时间上。据张家口市农业局有关领导介绍，坝上菜进京的最佳期为七、八、九三个月。这时，京津缺菜，康保菜收，抓住时机调运，则可卖个好价钱。只可惜今年的康保菜正撞上了京津菜市高峰。据了解，康保县某村今年种植了不少生长期短、上市时间也短的“中甘 11 号”圆白菜，其采收季节恰在 6 月份到 7 月上旬，当地销不了，运到北京后已错过了淡季，每公斤只有 8 分钱，还很少有人问津。据专家介绍，错季菜应包含两层意思：一是地理

位置和气候特点自然形成了蔬菜的错季播种，错季供应；二是在适宜的播种期内，有目的有计划地根据市场需求，错时播种，错时上市。也就是说，错季菜应巧打时间差，万不可种错了时间。

二是错在品种上。1995 年康保县外销蔬菜曾多达 1 亿公斤，亩纯收入 1000 元，以 3.5%的面积获得了种植业中 36%的产值。而今年则要大打折扣，大路菜过多，缺乏名特优菜成了错季菜效益低下的一个重要原因。据统计，康保全县今年种植了 6.2 万亩蔬菜，其中圆白菜 2.8 万亩，胡萝卜 1.1 万亩，大路菜占到了 63%。还有不少农户出现“倒挂”现象；据该村一位村民介绍，他今年种植了 9 亩圆白菜，按去年的行情，最少可收入 1 万元，今年收入不到 3000 元，明年种啥，他还举棋不定。

而另一方面，名优特蔬菜却呈现了另外一种局面：今年康保县良种场种植了 10 亩生菜，拉到北京后每公斤 3 元被抢购一空；当地引种的美国西芹、南韩春玉大白菜、赤峰大尖椒、生菜、菜花等，价格仍稳中有升。为此，康保县农业部门已确立了明年“压缩大路菜，发展名特优”的思路，同时推广“南菜北种，洋菜试种”的成功经验。

三是错在流通上。据了解，今年康保的错季蔬菜开始外运时，曾一度因交通受阻而造成流通不畅，再加上今年雨水多，乡村道路泥泞，购菜车比去年少了许多。这就给他们提出了一个问题，诺大一个蔬菜种植基地，每年生产一亿斤的菜，几亿斤的薯，只靠少数个体贩运和坐等客户上门，以满足不了流通的需要。

[试析]

结合上述两则案例，总结涂兵生经营生猪成功的原因和康保县农民生产经营蔬菜失利的原因，从经营成功与失利的案例中你有什么启示？

案例十一、市民生活二则

一、在上海娶妻花多少钱

男人长到一定的年龄要讨老婆是一个古今中外不变的社会问题。发展到今天，讨老婆已经不仅仅是为了繁衍后代，养儿防老的需要了，而是演变成为一项体现自身价值，获得社会认同，决定阶级层次的重大决策行为。

目前，以上海为例，要讨一个老婆，没有一定的物质基础是很难办到的。结婚需要房子，上海女孩一般不愿和父母住一块，那么另购一套婚房是每一个上海男人首先需要完成的一项工作，而买房理所当然的是由男方解决，下面以讨一个条件在中上（学历大专以上、身材相貌较好、有稳定的工作）的上海老婆为例，粗略计算一下各项成本：

1．房屋一套（80 平以上，市区），以均价 7500 元计，0.75 万元×80＝60 万元。

2．装修，以中等装修，80 平算，计 10 万元。

3．家电及家具，计 5 万元（有部分女方以嫁妆形式出资承担）。

4．轿车，以普通代步车为标准，计 10 万元。也有部分通情达理的杭州女孩同意以电动车作为替代品，计 1500 元。

5．办喜酒，以中等酒店（喜乐的档次）25 桌，包括自带酒、烟、糖，计 0.1 万元×25＝2.5 万元，回收红包以每桌平均 1200 元，计 0.12 万元×25＝3 万元，盈利 0.5 万元。

6．度蜜月，以港澳、新马泰、云南、海南为主要出行地，平均每人费用以 6000 为标准，计 0.6 万元×2＝1.2 万元。

7．从泡妞到决定结婚这段时间（恋爱期），包括出去吃饭、买礼物、娱乐、旅游、送女友父母节日礼品等，平均每月以 1500 元的标准，谈 2 年，计 0.15 万元×12×2＝3.6 万元。

综上，各项成本合计 60＋10＋5＋10－0.5＋1.2＋3.6＝89.3 万元。

以男方家庭 30 万元的家产，男人年收入 6 万元计，(89.3－30)/6＝10 年。最后得出结论为：男方倾家荡产 + 男人不吃不喝地工作 10 年＝讨一个上海中上条件的老婆的成本！

二、李小姐的超级省钱买衣法

李小姐在上海一家讲究仪表的公司工作，大家都很讲究穿着。有个收入相同的同事，光是刷卡买衣一年就有 12 万。而李小姐穿得不比她差，一年总共不过用 1 万元。算起来，一年中，李小姐有 62%的时间是在办公室的，所以买上班可以穿的衣服是利用率最高的。其他的晚装是没机会穿的，运动装，家居服可以适当添点，但比例也不能超过 38%。

1．先购基本款服装，基本色，基本款，料子要硬点，不皱可水洗。外贸货最好。例如两件套的针织服装，黑色西装套装。直身短裙，白色衬衣。200 元一件可以买到极好的西装了。

2．再补充点艳色的时尚衣服，如 T-shirt 一类，50 元以下。

3.便宜又有特色的小饰品多置点，如各色腰带，胸针，项链，3 元一条的腰带质地也很好喔。

4.再有看家的包和鞋子，基本款的可以买打折牌子货（反正款式多年不变），价格控制在 200 到 500 间。耐用的款式可以用十年呢。又可以提升整体的档次，值得投资。

5.瑞丽伊人杂志 20 元一个月，看完可以将旧衣服配出 N 套新花样。这一方法值得强力推介。

来看看李小姐的得意之选：

No.1 服饰：用于工作、见客户

在淮海路的小店，买了一条 GUCCI 的吊带裙，50 元。粒子是有弹性的棉布，花样是今年最兴的白地兰色大花，很满意。

最近比较喜欢去 M 街，买了一件阿曼尼的长袖白西装，是收腰的款式，腰上还有条兰色的带子，正好跟上面的裙子是绝配，唯一的缺点是会皱。但想想自己也只有这一件短款的白西装。

No.2 服饰：用于周末、平时

上衣是 DKNY 正品的双层纱衣，在 XS 广场买的。外层是花纱，上面有小小的亮片，里面是红纱。也是高搭配的那种。裙子是黄色的军装裙，在 XS 广场对面的商场买的。包是襄阳路买的

便宜货，其颜色与衣服很相配，但背起来带子太硬，不舒服。
No.3 服饰：用于宴会、party
基本款式是一件黑色无袖、无吊带的连衣裙。上身搭配有两种：一是配米色西装，显得既随和又精干；二是配 JESSIC 的粉红上衣，兼顾淑女、休闲与工作。在非正式场合，也可以不再另配上衣，而只配一条 CHANNEL 的腰链，显得很时尚的。
[试析]
1．第一则案例中的分析和计算方法是否符合实际情况？为什么？
2．请用合适的营销理论分析第二则案例中李小姐的购买行为。
3．假如你是一家拥有个人理财服务业务的金融企业的营销专家，请为一位与第一则案例中的男主人翁提供一个令其满意的理财方案，并说明理由。
[营销理论应用训练题]
学完本章内容后，每位同学自己从有关书报杂志或网上寻找出 1-2 个案例资料，并运用本章理论作以分析。

第五章　分析组织市场和购买行为
案例一、两则政府招标采购案例
一、内蒙古经贸网络工程公开招标成功
受内蒙古经贸信息中心的委托，1998 年 4 月 3 日，内蒙古机电招标中心就内蒙古经贸网络工程进行了公开招标，经过招标中心、信息中心和评标专家的共同努力，网络工程招标取得圆满成功，为转变政府采购方式提供了有益的范例。
1．项目概况
内蒙古经贸信息网络工程计划用资 100 万元，于 98 年 6 月底开通。该网络将联通委内各处室、各盟市经贸委、自治区有关领导、有关厅局和区内各个重点企业。其中经贸委办公楼内 25 个站点，采用 Ethernet 局域网；远程站点 50 个，采用程控电 话拨号方式联网。为保证网络运行的可靠性和先进性，服务器采用数据处理速度较快的小型机，并为今后网络扩充提供硬件方面的准备。
内蒙古经贸信息网的建成，将为自治区经贸委系统提供 一套完善的办公自动化手段，能够实现委机关的公文、简报、统计快报、领导任务交办和领导工作日程安排等功能，完成同自治区有关领导、厅、局和各盟市经贸委之间的各类信息交流。基本形成经贸委系统全方位、多层次、高效率的办公信息网络。
2．招标经过和效果
根据内蒙古经贸信息中心的需求方案，招标中心对国内部分技术实力较强的计算机网络公司发出了招标邀请。共有 9 家公司参加投标。经过一个多月的紧张筹备，1998 年 4 月 3 日在呼和浩特市王府饭店公开开标。开标大会全过程在内蒙古自治区公证处公证员的监督、公证下进行。内蒙古自治区经贸委党组成员、纪检组组长周子民到会并做了重要讲话。 在招标前，经贸信息中心对工程方案进行了细致的调研工作，提供的技术需求方案完整、合理。在招标过程中，招标中心的招标操作规范、严谨，切实做到了公平、公正、公开。各位评标专家在对各投标商投标文件的仔细阅读和认真质疑的基础上，从公司实力、商业信誉、硬件选型、软件设计方案，网络结构等方面予以综合评价。结果，中国长城计算机软件与系统公司以 76

万元一举中标。为确保工程的顺利实施和及时的售后服务，经信息中心同意，中标方选定内蒙古联想高技术公司作为本地的合作商，负责售后服务工作。1998 年 4 月 8 日，在经贸委会议室，三方共同签订了工程合同。此次招标活动效果显著，节约资金约 24 万元。节资率为 24%，超过全国水平。

3．招标结果评价

内蒙古经贸信息网络工程项目的招标结果表明：招标为业主选择方案最优、技术最强、价格最廉的供应商提供了契机和保障。不失为一种高效科学的采购方式。具体可以表现在下两个方面：

（1）节约投资、缩短周期。通常的项目谈判大多是一对一方式，不利于横向比较，很难避免一些无意义的重复工作，至少要花费几个月的时间。招标中心介入后，对 9 家投标商集中询标、商务谈判，几个月的工作只须一周即可全部完成，既能够充分体现买方主权，又可以采购到质优、价廉的设备，节约了政府投资，缩短了采购周期。

（2）净化市场、反腐倡廉。把招标机制引入政府机关的办公设备采购，在自治区尚属首例。办公设备招标采购，可以为业主构造一道保护屏，避开“说情风”的干扰。同时，招标机构聘请经验丰富的专家组成结构合理的评标委员会，对各投标商进行质疑和评定，有利于实现科学决策，降低投资风险，避免国有资产流失，从根本上维护了购买者的利益，是机电设备招标服务于政府采购的有益尝试。内蒙古自治区经贸委作为我区机电设备招标工作的上级主管部门，能把招标的竞争机制引入委内办公设备采购，既为全面推动自治区机电招标工作做了表率，又在自治区党政机关廉政建设工作中带了一个好头。

二、上海浦东新区学校电脑集中招标采购

1．项目背景

本项目为学校电脑采购项目，于 2001 年 8 月 23 日下达采购中心，被列入政府采购范围。这次联合集中采购计算机为 3120 台，涉及 120 所学校，分布在浦东新区的各个地方，计算机的配置要求高，尤其是 120 台教师机的配置具有本次采购机型为当前最先进配置，具有极高性能价格比的高档机。学生用机的数量也具有前所未有的规模。

2．招标准备

由于本次招标计算机数量多，所以在确定招标方式上，既考虑 120 所学校需要计算机的时间上的急迫性，又考虑到采购程序的严密性、招标的最大范围的公开性，最终把招标方式确定为公开招标。8 月 24 日以公开招标的方式在浦东新区政府采购网站发布招标公告，8 月 25 日在解放日报上发布招标公告。

招标文件编制的具体做法是将计算机分为 A、B 和 C 三个包，A 包为 2000 台学生机，B 包为 1000 台学生机，C 包为 120 台教师机，这样分主要考虑到两个因素，其一是要求制造供应商供货时间短，3000 台计算机可能的话由二家供应商提供，缩短制造周期，其二是教师机要求配置高，性能稳定可靠，兼顾到中高档国内外品牌的投标、中标机会。

2001 年 8 月 27 日开始出售标书，共有 15 家公司购买了招标文件。

3．招标过程

2001 年 9 月 6 日在浦东新区政府采购中心开标，特别邀请浦东新区公证处的二位公证员开标公证，邀请浦东新区政府采购监督小组的二位监督员作为监标人，浦东新区有线电视中心等新闻媒体进行了采访，评标专家由上海市政府采购中心提供，在评标当天通知新区采购中心，保证了评标专家的保密性和公正性。9 月 7 日评标，邀请上海市资深专家四位和一位使用单位人员组成评标小组，评标小组决定 3000 台学生电脑项目授予 L 公司，120 台教师电脑项目授予 T 公司。

4．合同履行情况

2001 年 9 月 10 日与 L 公司签订合同，L 公司授权，具体工作由 B 公司实施。

2001 年 9 月 14 日与 T 公司签订合同，T 公司授权，具体工作由 Q 公司实施，随后采购中心与使用单位、中标单位、被授权单位召开了协调会议，达成“工作安排备忘录”。

2001 年 9 月 17 日至 21 日 B 公司进行用户情况调查，他们组织人员对 120 所学校逐一进行实地调查：邀请学校老师参加培训，调查学校计算机机房情况、电源情况等。

中标的机器虽然不多，仅仅 120 台，但这 120 台电脑必须送到遍布浦东新区各个角落的 120 个小学，搬运到指定楼层的电脑教室，并安装调试。合同签订后，即开始按单生产（生产周期在十天左右）。由于 10 月 1 号到七号放国庆长假，紧接下会议又有一周长假期，浦东很多路段封路，为了按时履约，我们要求 T 按紧急情况处理。在这批电脑到达上海的第二天开始，Q 公司每天用五辆车，每车随行三人，以不同路线送到每个学校，三天内把 120 台电脑送到位。有时找一学校要走一个多小时。在电脑全部送到位后，Q 公司派出六名工程师，用 5 天时间，到每一个学校进行安装调试，为学校安装必备软件，并请校方亲临验收与盖章确认。校方验收的满意率达到 100%其中非常满意的用户达到 80%。在开机的过程中，Q 为每一个学校留下了名片，记录下了学校总务老师和电脑老师的联系电话，以便今后的服务和联系。

由于本次招标提供的教师机的配置很高，（CDRW 刻录机，DVD 驱动器及 128 位创新声卡等）部分学校在使用中遇到了不少问题，Q 公司都一一上门解决，个别学校在教师机内安装了视频卡，引起资源冲突，Q 公司也上门帮助解决问题。从严格意义上来说，这些都不是机器本身的问题，并不在他们服务范围内，但为了新区的教学活动正常开展，为了创出公司的信誉，Q 把这一切“份外事”都当自身的工作给予解决，得到了很多学校的好评。

2001 年 9 月 18 日至 25 日 B 公司组织老师培训，组织安排 120 所小学的计算机老师进行电脑（学生机）的培训（电脑基本知识、使用及维护），共有 86 所学校参加。

在学校具备安装条件的情况下，截至到 10 月 13 日总共完成 98 所学校的安装调试。因部分学校的客观因素，其余的 22 所学校无法及时完成验收。

为保证该项目的顺利实施他们做好了大量的工作。（事前准备、调查，事中协调、联系用户等）全心全意地为使用单位服务，最大范围内满足学校提出的要求。但由于部分学校的客观原因，也导致部分工作的重复，浪费人力、物力及时间，增加了成本。

5．结果评价

定标与签订合同之后，采购中心的工作并未完成，监督履约和项目的验收及付款等是政府采购工作的重要环节。项目的执行责任人必须保持与供应商、买方、出资方保持经常的联系，了解履约中出现的问题，及时进行协调，这方面的工作今后有待加强。

本次招标项目节约资金 364.8 万元，节约率达 21.9%。效果比较明显。使用单位在提供教师机配置时，强调了计算机的主板要求，供应商在供货时间有限的情况下，针对用户提出的配置进行性能匹配测试，结果是主板、硬盘不匹配，最后经技监部门确认，使用了同档次的，供应商成熟的机型。因此，使用单位要考虑计算机配置的合理性，避免浪费时间和资源。

对于公开招标的项目，其中要做到公正、公平的一个重要环节是评标小组的组成，使用单位往往作为评标小组的组成人员之一，在评标时，专家评委有时首先倾听他们的意见，使用单位有可能提出一些片面的带有某些导向性的意见，如何避免类似的问题有待思考。

为了确保大批量计算机的供货质量，采购中心在签订供货合同的时候，特定增加了一条，就是在计算机送到学校后，抽查一定数量机器到技监部门作性能和防辐射检测，合格后使用。供应商在制造计算机时，势必加强对产品质量的控制，使用户感到政府采购放心满意。

[试析]

1．政府招标采购有哪些特点？

2．在政府招标采购中，有哪些重要的参与者？他们各自对政府采购行为产生什么影响？

3．假定 2008 年奥运会体育场馆建设项目需要集中招标采购一批消防设备，而你是国内一家消防设备生产企业的营销经理，请问：你用什么方法帮助你的企业在投标竞争中获胜？

案例二、戴尔怎样采购

戴尔采购工作最主要的任务是寻找合适的供应商，并保证产品的产量、品质及价格方面在满足订单时，有利于戴尔公司。采购经理的位置很重要。戴尔的采购部门有很多职位设计是做采购计划、预测采购需求，联络潜在的符合戴尔需要的供应商。因此，采购部门安排了较多的人。采购计划职位的作用是什么呢?就是尽量把问题在前端就解决。戴尔采购部门的主要工作是管理和整合零配件供应商，而不是把自己变成零配件的专家。戴尔有一些采购人员在做预测，确保需求与供应的平衡，在所有的问题从前端完成之后，戴尔在工厂这一阶段很少有供应问题，只是按照订单计划生产高质量的产品就可以了。所以，戴尔通过完整的结构设置，来实现高效率的采购，完成用低库存来满足供应的连续性。戴尔认为，低库存并不等于供应会有问题，但它确实意味着运作的效率必须提高。

精确预测是保持较低库存水平的关键，既要保证充分的供应，又不能使库存太多，这在戴尔内部被称之为没有剩余的货底。在 IT 行业，技术日新月异，产品更新换代非常快，厂商最基本的要求是要保证精确的产品过渡，不能有剩余的货底留下来。戴尔要求采购部门做好精确预测，并把采购预测上升为购买层次进行考核，这是一个比较困难的事情，但必须精细化，必须落实。

“戴尔公司可以给你提供精确的订货信息、正确的订货信息及稳定的订单，”一位戴尔客户经理说，“条件是，你必须改变观念，要按戴尔的需求送货;要按订货量决定你的库存量;要用批量小，但频率高的方式送货;要能够做到随要随送，这样你和戴尔才有合作的基础。”事实上，在部件供应方面，戴尔利用自己的强势地位，通过互联网与全球各地优秀供应商保持着紧密的联系。这种“虚拟整合”的关系使供应商们可以从网上获取戴尔对零部件的需求信息，戴尔也能实时了解合作伙伴的供货和报价信息，并对生产进行调整，从而最大限度地实现供需平衡。

给戴尔做配套，或者作为戴尔零部件的供应商，都要接受戴尔的严格考核。

戴尔的考核要点如下：

其一，供应商计分卡。在卡片明确订出标准，如瑕疵率、市场表现、生产线表现、运送表现以及做生意的容易度，戴尔要的是结果和表现，据此进行打分。 ◆ 瑕疵品容忍度:戴尔考核供应商的瑕疵率不是以每 100 件为样本，而是以每 100 万件为样本，早期是每 100 万件的瑕疵率低于 1000 件，后来质量标准升级为 6-Sigma 标准。

其二，综合评估。戴尔经常会评估供应商的成本、运输、科技含量、库存周转速度、对戴尔的全球支持度以及网络的利用状况等。

其三，适应性指标。戴尔要求供应商应支持自己所有的重要目标，主要是策略和战略方面的。戴尔通过确定量化指标，让供应商了解自己的期望;戴尔给供应商提供定期的进度报告，让供应商了解自己的表现。

其四，品质管理指标。戴尔对供应商有品质方面的综合考核，要求供应商应“屡创品质、效率、物流、优质的新高。”

其五，每三天出一个计划。戴尔的库存之所以比较少，主要在于其执行了强有力的规划措施，每 3 天出一个计划，这就保证了戴尔对市场反应的速度和准确度。供应链管理第一个动作是

做什么呢?就是做计划。预测是龙头，企业的销售计划决定利润计划和库存计划，俗话说，龙头变龙尾跟着变。这也就是所谓的“长鞭效应”。
迈克尔说过，供应商迟一点，意味着太迟了。这说明了戴尔对供应商供货准确、准时的考核非常严格。为了达到戴尔的送货标准，大多数供应商每天要向戴尔工厂送几次货。漏送一次就会让这个工厂停工。因此，如果供应商感到疲倦和迷茫，半途而废，其后果是戴尔无法承受的，任何供应商打个嗝就可能使戴尔的供应链体系遭受重创。然而，戴尔的强势订单凝聚能力又使任何与之合作的供应商尽一切可能规定的要求来送货，按需求变化的策略来调整自己的生产。
在物料库存方面，戴尔比较理想的情况是维持 4 天的库存水平，这是业界最低的库存记录。戴尔是如何实现库存管理运作效率的呢?
第一，拥有直接模式的信用优势，合作的供应商相信戴尔的实力；
第二，具有强大的订单凝聚能力，大订单可以驱使供应商按照戴尔的要求去主动保障供应；
第三，供应商在戴尔工厂附近租赁或者自建仓库，能够确保及时送货。
戴尔可以形成相当于对手 9 个星期的库存领先优势，并使之转化为成本领先优势。在 IT 行业，技术日新月异，原材料的成本和价值在每个星期都是下降的。根据过去 5 年的历史平均值计算，每个星期原材料成本下降的幅度在 0.3%～0.9%之间。如果取得一个中间值的 0.6%，然后乘上 9 个星期的库存优势，戴尔就可以得到一个特殊的结构，可以得到 5.5%的优势，这就是戴尔运作效率的来源。
戴尔很重视与供应商建立密切的关系。“必须与供应商无私地分享公司的策略和目标，”迈克尔说。通过结盟打造与供应商的合作关系，也是戴尔公司非常重视的基本方面。在每个季度，戴尔总要对供应商进行一次标准的评估。事实上，戴尔让供应商降低库存，他们彼此之间的忠诚度很高。从 2001 年到 2004 年，戴尔遍及全球的 400 多家供应商名单里，最大的供应商只变动了两、三家。
戴尔也存在供应商管理问题，并已练就出良好的供应链管理沟通技巧，在有问题出现时，可以迅速地化解。当客户需求增长时，戴尔会向长期合作的供应商确认对方是否可能增加下一次发货数量。如果问题涉及硬盘之类的通用部件，而签约供应商难以解决，就转而与后备供应商商量，所有的一切，都会在几个小时内完成。一旦穷尽了所有供应渠道也依然无法解决问题，那么就要与销售和营销人员进行磋商，立即回复客户，这样的需求无法满足。
“我们不愿意用其他人的方式来作业，因为他们的方法在我们的公司行不通。”迈克尔说。戴尔通过自行创造需求的方法，并取得供应商的认同，已经取得了很好的成绩。戴尔要求供应商不光要提供配件，还要负责后面的即时配送。对一般的供应商来看，这个要求是“太高了”，或者是“太过分了”。但是，戴尔一年 200 亿美元的采购订单，足以使所有的供应商心动。一些供应商尽管起初不是很愿意，但最后还是满足了戴尔的及时配送要求。戴尔的业务做得越大，对供应商的影响就越大，供应商在与戴尔合作中能够提出的要求会更少。戴尔公司需要的大量硬件、软件与周边设备，都是采取随时需要，随时由供应商提供送货服务。供应商要按戴尔的订单要求，把自己的原材料转移到第三方仓库，在这个原材料的物权还属于供应商。戴尔根据自己的订单确定生产计划，并将数据传递给本地供应商，让其根据戴尔的生产要求把零配件提出来放在戴尔工厂附近的仓库，做好送货的前期准备。戴尔根据具体的订单需要，通知第三方物流仓库，通知本地的供应商，让他把原材料送到戴尔的工厂，戴尔工厂在 8 小时之内把产品生产出来，然后送到客户手中。整个物料流动的速度是非常快的。
[试析]
1．戴尔的采购从哪些方面反映了产业购买者的共同行为特征？
2．作为产业购买者，戴尔的购买行为有哪些时代特点？
3．假设你所在的公司是一家生产液晶显示器的大型号企业，现在打算将戴尔由潜在客户变为

现实客户，请你为自己的公司提出一套能够实现这一目标的方案。

案例三、中电电气集团

“定义品类”的新产品赢取电力系统变压器市场

中电电气集团，是一家集科研、制造、投资为一体的大型高科技企业集团，主要研发、生产、销售的产品包括各类电力变压器、绝缘材料、电工产品、电线电缆、太阳能电池等，其变压器产品在行业内，第一家荣获“中国环境标志企业”和“中国环境标志产品”双绿证书；同时也是美国 DSI 公司、德国 KME 公司，中国武钢长期战略合作伙伴。是全球最大的 NOMEX 纸干式变压器制造商，100 多个销售网点遍布全国各大城市及欧美等世界各地。

创办于 1990 年的中电电气集团，1994 年开始涉足变压器制造行业。变压器这个市场属于基础产业，销售主要是面向法人销售，虽然国内电力行业需求很大，但要进入这个市场也并不容易。2000 年公司与美国杜邦进行合作，推广杜邦专利的Ｒｅｌｉａｔｒａｎ变压器，应用杜邦专利Ｒｅｌｉａｔｒａｎ变压器技术开发生产的主力产品ＳＧ10 系列非包封敞开干式变压器销售增长迅速，2003 年年销售额超过 5 亿元人民币。

根据相关行业分析报告，2003 年至 2004 年，中国电力系统电网大规模改造开始，同时，2004 年中国电力系统预计整个供电量是 4800 万千伏，比 2003 年 2000 万千伏增长了 2.4 倍。在 2005 年在中国电力系统预计还会有一个很大的发展。这使公司有了一个大发展的机遇，中电电气一直想进入电力系统专业市场，而原有主力产品（ＳＧ10 系列）由于单价较高，不适于电力系统大批量采购，其产品结构及业务模式已不能支持企业的高速增长，这也迫切企业需要寻找新的增长引擎，开发一个在单价上有优势，能进入电力系统购买清单的新产品。

中电集团通过市场调查分析，随着中国现代化和城镇化进程的加快，用电负荷将主要集中于城市，城市电网的建设和改造也就成为电网建设的重中之重。因此，城网是配电变压器最大的利润市场。现有的变压器产品大类按材料分可分为油浸式变压器和干式变压器，油浸式变压器价格较低，但污染大、安全性较低，干式变压器价格较高。如果目前上马生产现有的这两种变压器，要进入这个市场吃蛋糕，难度高、风险大。

中电集团开拓思路，决定高起点跨入变压器制造领域，以先进的技术和无可挑剔的质量，开发出“液浸式变压器”这一全新品类，迎接这一巨大商机。这种新型变压器比干式变压器更实惠，比油浸变压器更环保，根据其特点，将这种变压器定位为“城网专用变压器”，直接进军城网配电变压器市场。这样的一种产品定位，在独占的产品品类与最大的利润市场之间

建立了先天的链接，确保“液浸式变压器”拥有广阔的市场空间。更为重要的是，这样定位使“液浸式变压器”在电力系统城网项目进行的招投标中，更易脱颖而出，因为，它是“专用的”——也就是最专业的，这是一个很容易产生的联想。

为了让市场认知这种产品，中电集团开始全方位营销推广。每年的3－5月是电力系统编制年度预算的时间，也是配电变压器市场的“旺季”，能否在此时进入电力系统的预算决定了配电变压器在电力系统市场一年的销售态势。

从2003年3月11日起，中电开始在全国进行针对电力系统市场的“β 液浸式变压器”巡回推广会，5月15日前在40个城市举办，重点邀请各地电力局的局长、主管副局长和总工程师以及相关人员；同时，集团设计了一系列产品广告，主要用于登载在中国电力等专业媒体上，在封面广告以被其他企业定完的情况下，就连续三个整版的刊登自己的广告，以充分企业客户的注意。上述举措已吸引行业的普遍关注，还因此受到行业惟一的中国工程院院院士朱英浩的关心——在充分了解新产品开发的过程及性能指标后，他对“液浸式变压器”和“城网专用变压器”的概念表示了认可。这样，中电集团凭借新产品将原来二分天下的变压器市场变成了三分天下的局面。

在定价策略上，“液浸式变压器”使用了原油浸式变压器体系较先进的材料，成本比油浸式变压器高10％，因此集团将新产品价格定位在比油浸式变压器高30％，比干式变压器低35％。这样，就既可增加集团的收益，同时还能给客户传递“液浸式变压器——比油浸式变压器安全、比干式变压器实惠”的品类利益。

因为变压器是法人采购，中电集团不断邀请其负责人及技术人员到企业考察，而公司所在地南京路口机场是他们到达考察的第一站，因此公司在南京路口机场做大幅广告牌，给这些来考察的人员从到南京开始就有良好的印象。

过去的几十年变压器的包装都是普通的木板装的，拆卸麻烦，公司就在产品的包装上动了很多的脑筋，改善包装的材质、让其更为拆卸简便。同时，变压器的安装都是在户外，安装很麻烦，对于安装的工人而言，可能有很多的抱怨，公司在开箱找到一个突破点，工人们在开箱的时候在里面会有一封感谢信，另外会有几把雨伞和几个保温瓶，这些都是公司很好的广告载体，同时也令到这些安装的工人，对公司产生很好的印象。

2004年2月下旬，该产品的销售开始日渐增长，截至2004年4月15日，签约销售订单已超过4500万元，设备台数超过1000台，且销售仍处于增长的态势。新产品进入“生产－销售－再生产－再销售”的良性循环，并开始创造利润。对订单的分析表明，城市供电局是新产品的主要购买者，这些产品将用于购买机构所在城市的城网改造工程，这对于中电电气的销售而言是一个突破。中电电气开始大踏步进入电力系统市场，这对原主力产品ＳＧ10系列非包封敞开干式变压器销售也起到了带动作用，2004年首季度签约销售订单已超过2．2亿元人民币，比去年同期增加1亿元人民币。

中电集团通过其新产品的明确定位目标，深入准确的洞察，同时对采购的决策过程全过程地加以考虑，并且选择最关键的节点安排策略，进行营销的传播和沟通，因此获得了其所带来的成功。

[试析]

1．中电集团在其新产品营销过程中，最关键的成功因素是什么？

2．法人市场推广中，品牌和人事关系哪一个重要？

3．在法人营销中，应如何对购买集团的影响角色链中间，或者行为链中间的多个人中间进行沟通，和维持常规的沟通？

[营销理论应用训练题]

学完本章内容后， 从有关书报杂志或网上寻找出 1-2 个案例资料，并运用本章理论作以分析。

第六章　市场营销调研及信息系统

案例一、处处留心皆信息，吃透信息找财路

“如何寻找赚钱的机会？”“企业的新财路到底在哪里？”

这是许多经营者经常思考的两个问题。其实，处处留心皆市场。只要我们擦亮“生意眼”，就能不断从各种信息里找到赚钱的新门路。

一、　　赚了大钱的“幸子裙”

看电视是再平常不过的事了，可是有人却从中找到挣钱的信息。前些年，当湖南播放日本电视剧《血疑》时，大多数人仅为幸子的生命担忧，但是，有的人却独具匠心，发现不少少女

学生对幸子颇有好感，马上意识到单纯、爱美的女学生肯定会“爱屋及乌”，喜爱上幸子所穿的裙子。于是，他们根据这一信息，顺应了人们的心理，赶紧仿制并推出了“幸子裙”，结果，《血疑》尚未播完，街头就开始流行了“幸子裙”。到了秋冬季，有的厂家又相继向市场推出所谓的“光夫衫”、“理惠服”、“大岛茂风衣”。这些时装一时风靡市场，几乎压到其他秋冬季服。

二、 文件信息也有利可图

有一公司从公安部发出的通知文件中了解到，从 1993 年 7 月 1 日起，上路行驶的小型客车的驾驶员和前排座人员都要使用安全带，否则不予发牌和行驶。此家公司立即组织汽车安全带生产和销售，由于捷足先登，目前已获较好的经济效益。江苏省沙州橡胶厂前几年在面临经济调整、产品滞销的不利条件下，突然得知国家体委关于发展足球运动要从儿童抓起的精神，他们从这一信息中发现未来市场存在着儿童足球的需求。于是，便生产出一种小型足球，供儿童进行足球活动之用，并取名为“贝贝”足球，很快在全国风行。该厂也从低谷中崛起。

三、 外交活动也出经济效益

1992 年秋，韩国总理李相玉访华，受到了钱其琛外长的特别规格的接待。江苏悦达集团总经理胡反林读到这则消息后，意识到中韩可能建交，进而推测韩国商人会来华投资。于是把目标瞄准仅与汉城一水之隔的胶东半岛，并连夜与山东方面联系房地产投资，第二天，有钱礼赴鲁，终于达成了购置 570 亩土地房地产交易协议。数日后，中韩双方建交，此处房地产价格由此翻了一倍。

四、 人口数字里也有“大市场”

战后的日本，曾有一家濒临破产的尼西奇公司。身为三十人小公司董事长的多川博，从一份人口普查资料中获悉，当时日本每年出生婴儿二百五十万。据此推断，每个婴儿每年用两条尿布，一年就需五百万条。于是尼西奇公司迅速生产尿布，年销售达七十亿日元。几年后，尼西奇尿布称霸国际市场占世界尿布销量的三分之一。尿布闯出了大市场。

五、 天气预报里也能“觅”出经济效益

从“天气预报”中能听出效益，这不是奇闻，而是金城哈尔滨公司和金城百货大楼的亲身经历。

不久前，哈尔滨公司派团到俄罗斯与一家公司洽谈业务。洽谈期间，他们从当地气象台的天气预报中得知，俄罗斯某地区近期有历史上罕见的寒流，他们灵机一动，马上组织了一大批羽绒服出口该地区，很快被当地居民抢购一空。

去年 6 月，哈尔滨要召开一个商品洽谈会。会议临开的前一天，金城百货大楼的有关人员从天气预报中获知开会这天有中雨，而参加洽谈会的中外来宾有 3000 余人，开幕剪彩仪式要到外边广场进行，他们眉头一皱，赶在雨前组织人员运去各种雨具，很快在现场销售一空，事后，他们风趣地说：我们这是从天气预报中听出来的效益。

六、 杂志封面的“狗床猫窝”也能创汇

南方某藤器制品厂厂长朱某无意中从一本外国杂志上看到一幅广告照片，画面是四方形的编制篮里铺着垫单和被子，一只狗在里面睡觉。在一般人来看，这只是“趣闻”而已，而朱厂长却用“市场眼光”阅读信息，并结合自己的厂情作了深入调查。之后，他组织人员设计和编制了狗床猫窝。一个外商看了该厂生产的狗床猫窝，赞不绝口。终于，20 多万美元的狗床猫窝出口到美国。出口狗床猫窝赚大钱，得益于朱厂长在处理信息上高人之处：透过表面挖掘内涵，想人所未想，见人所未见，从看是“趣闻”的信息里开拓出一片“冷门市场”。

七、 军事叛乱也能生出财机

1973 年，扎伊尔发生了军事叛乱。军事政变没有成功，叛军向赞比亚的铜矿区方向移动。人们都把此事当成一条政治新闻听听而已，日本三菱公司的研究人员却把它当成经济情报来对待。他们推测叛军会切断交通线，赞比亚的铜产量在世界市场上占有重要的地位，交通一旦

被切断，势必影响国际市场上铜的价格。当时英国伦敦五金交易所铜价每吨 860 英镑，于是三菱公司大量购进铜。事情没有出他们所料，叛军果然切断交通，国际市场铜价迅速上涨至每吨 921 英镑，日本三菱公司因此大赚一笔。

[试析]

读了上述几则案例后，你有什么启发？

[分析]

人们常说“信息就是财富”。那么，信息何在？一些企业因得不到信息而发展受阻。一些企业又认为信息处处皆是，可对太多太滥的信息，如何恰当巧妙地加以处理，从中找到财路，“挖”出商机，却不是每个经营者都能领悟出其中的诀窍、并驾轻就熟地加以应用的。有不少经营管理者总是被一些“供求信息”、“实用技术信息”、“产品开发信息”等一类带有直观性、滞后性的信息牵着鼻子走。要么以“计”而行，要么照本宣科，结果呢？除了极少数捷足先登者赚了大钱外，满走一步的企业往往被“一窝蜂效应”所贻害。挖掘信息、收集信息、筛选信息、应用信息是企业营销决策的首要环节，事关企业的兴衰成败。每一位经营者都要善于从别人“熟视无睹”的信息里找到一些“隐含的”商机，要善于用市场的眼光、超前的眼光去处理信息。只有这样，才能使自己抢先一步推出新产品，从而赢得主动，取得好的经济效益。

案例二、黄金与水

美国巨富亚默尔在少年时代，只是一名种地的小农夫。在他 17 岁那年，加州传来发现黄金的消息，于是，很快掀起了一股找金热。亚默尔也被这一浪潮所席卷，他历尽千辛万苦，来到加州，一头扑进山谷，投入到寻金者的行列。

山谷里气候干燥，水源奇缺，寻找金矿的人最感痛苦的就是没有水喝，他们一面寻找金矿，一面不停地抱怨：“要是有一壶凉水，老子给他一块金币。”“谁要是让我痛饮一顿，老子出两块金币也干！”这些话只不过是找金矿人一时发的牢骚，没有人在意，说过之后，人们又埋头找起金矿来。但在这一片“渴望”声中，亚默尔纳具有企业家素质的头脑第一次开始转动。这些抱怨对于他来说，无疑是一个小小的、但却非常有用的信息，他想，如果把水卖给这些人喝，也许比挖金子更能赚钱。于是，亚默尔毅然放弃了找矿，把手中的铁锹掉了个方向，又挖掘黄金变为挖水渠，他把河水引进水池，经过细沙过滤，变成清凉可口的饮用水。然后，他便把水装在桶里、壶里，卖给找金矿的人们喝。立即，受到找金矿者的欢迎，那些唇干口燥的人们发风似地向他涌来，一块块金币也投向他的怀中。

当时不少人都嘲笑他：“我们千辛万苦到加州，就是为了挖金子、发大财，如果要干这种蝇头小利的生意，哪儿不能干，何必离乡背井跑到加州来呢？”对于这些挖苦，亚默尔根本不介意，继续卖他的饮用水。结果，在很短的时间里，亚默尔靠卖水就赚了 6000 美元。这在当时不算个小数目，亚默尔受到鼓舞，继续坚持卖水，后来，当许多人因找不到金矿而忍饥挨饿，流落他乡时，亚默尔已经成为一个小小的富翁了。

[试析]

亚默尔是如何从一名种地的农夫变为一个小富翁的？

[分析]

经营企业，关键在于掌握信息，而信息的价值在于新，在于快，在于独家所有，这就要靠企业家处处做有心人，从各种渠道去寻找，去挖掘，哪怕是一次普通的私人谈话，也要细心留意。亚默尔本来是去挖金的，但他从挖金人的抱怨中找到有价值的信息，即找谁比挖金更能赚钱，他便毅然又挖金改为找水，结果，他成功了。

案例三、依靠信息开拓市场

有人说，机遇就好象野马，聪明者跃上马背，奔驰而去，愚笨者抓住马尾而被抛弃。扬州市亚太特种水泵厂厂长常庆昌属于前者。

一次，常庆昌看到两条信息：一条是据国家环保部门披露，近年来，我国境内年排放工业污水 252 亿吨，72%纳入河道。由于排污设施落后，全国污水处理量只占排放总量的 2.1%，水污染造成每年高达 3000 亿元的经济损失。另一条是据国家科技情报部门的一项调查表明，由于我国水泵落后，每年需花大量外汇从国外进口，1988 年至 1990 年，我国共进口泵类产品 68194 台，折合人民币 11 亿元，相当于我国 222 家大中型泵厂 1989 年的总产值。

常庆昌预感到我国泵业史上的一场革命即将来临。很快，新产品开发调研组成立。经过一年零两个月的拼搏，他们终于开发出属于自己的第一台潜式排污泵。经专家监测其使用效率高达 78%，比普通国产泵高出 30%左右，比国优标准高 19%，比国际上使用效率最高的瑞典泵高 3%，能耗比普通国产泵低 1/3，使用寿命高 5 倍以上，价格却仅为进口的 1/4。

常庆昌从报上读到一则消息：大庆油田一个万人住宅区排污设备被堵塞，污水排不出而泛滥。一位女职工不顾严寒跳进污水池排除阴井堵塞物。冒着严寒，常庆昌带着伙伴们来到大庆。大庆是一个管理极严格的单位，未经公认的产品不准随便使用。为照顾厂长的面子，大庆泵站管理所所长勉强答应在不破坏任何设施的情况下，让亚太泵试用一个月，费用亚太自付。常庆昌让专人将一台 7.5 千瓦的潜水排污泵送到大庆，运行几个小时后水位明显下降。所长将信将疑地说，你一台 7.5 千瓦的泵能抵上我们两台 13 千瓦的？许多同志当场把工作服、煤渣、手套等杂物抛进污水池，水泵不但没发生缠绕、堵塞情况，还将杂物全部顺利吐出。大庆人服了，一下子订了 30 台。《机电日报》还作出专门报道。

此时，上海宝钢正为使用进口泵，备用配件和维修跟不上而伤脑筋。看了《机电日报》，他们找上门来，但看着低矮的厂房、简陋的设施，他们的心凉了半截。他们提出几乎苛刻的条件：只要两台 7.5 千瓦的而且要根据钢厂需要改装，一个月交货，第一次故障前的运行必须在 3 个月以上。

常庆昌毫不犹豫，当场签订合同。交货期前一天两台产品运到宝钢，试用 3 个月，没出任何故障，再试用 3 个月，仍然没出任何故障。亚太泵过关了。

90 年代的第二个春天，国家正式批准宝钢兴建第三期工程，包钢把全国从事市政工程的专家请到宝钢，对亚太泵进行论证，当得到一致肯定后，宝钢宣布，第三期工程装备的 250 多台排放设施将全部采用亚太厂的新型潜水排污泵，并把它列为宝钢一、二期工程进行污水排放设施的更新换代设备。

亚太一时间成为新闻热点，新华社、中央电视台、经济日报、机电日报等数十家新闻单位纷纷采访报道。常庆昌开心地笑了。

[试析]

“亚太”是如何成功地打开市场的？

[分析]

“亚太”成功地打开大市场可以归结为以下几点：

一是常庆昌善于捕捉信息，及时利用信息。它通过国家有关排污状况的信息和国家水泵生产、进口状况的资料，找到了市场上的不饱和点，看到了水泵市场的巨大潜力，确定了开发排污专用水泵的计划，并迅速予以实施。

二是采取了恰当的推销策略。该厂是一个无名小厂，环境、设施均不如人意。但该厂潜式排污泵质量过硬，结合了世界一些先进国家的先进技术。于是，该厂采用现场试用的方式，以低能耗、低价位、高效能取胜，通过有说服力的试验、检验，争取到了订单。而“亚太”选择的推销对象是国内外颇具实力与知名度高的大企业，即大庆、宝钢。大企业的订单就如同市场通行证。而通过媒体所造成的轰动效应，又强化了正面影响。
第三，也是“亚太”走向成功的根本和基础，就是“亚太”潜水排污泵的高质量。该泵功能具有国际先进水平。无论能耗还是使用寿命远优先于普通国产水泵，而价格却仅为进口产品的 1/4。正因为产品质量优异，该厂采敢于到国有大企业推销产品、经受大企业的检验。可见高质量是企业成功营销的最重要的保障因素。

案例四、英国疯牛与地雷
英国的疯牛病使世人惊恐万状，英国的出口牛肉一时间成了各国拒之于国门外的“洪水猛兽”，迫使英国卫生部长称，必要时可下令将全国 1100 万头牛全部杀掉。然而，柬埔寨有人独出心裁地疾呼：“要运牛赴柬扫雷”。这种绝妙的信息反开发思维使人耳目一新。
80 年代初、中期，中国电镍市场产品过剩，镍价格直线下调，产品严重积压，不少厂家纷纷减产甚至停产。金川供销公司先后派出数十批市场调查人员，足迹遍及 45 个城市，先后摸清了“六五”至“八五”期间全国的镍需求量；并根据国家规划的钢产量，按镍钢比例计算预测到今后十几年内镍消费量将逐年上升，电镍滞销只是暂时的。
据此，金川公司毅然采取了反其道而行之的策略，不仅没有紧缩生产，反而决定扩大生产规模，制定出了具有重要意义的三年三大步规划，实行一期工程产镍 2 万吨和扩建二期工程后形成年产 4 万吨镍的生产规模，以及与之配套的综合生产能力。
金川公司在扩大生产规模的同时，及时调整产品结构，由原来单一的出售原材料，逐步发展为集约化生产的特性企业，300 多个种类的镍钴深加工项目相继上马。硫酸镍、镍焊丝、不锈钢器皿等 10 余种产品销往十多个国家和地区，火爆了国内市场的“冷门”。由此，金川公

司也发展成为我国主要的镍钴生产基地和铂族金属提炼中心。
[试析]
上述两个企业对信息开发利用的成功说明了什么？
[分析]
上述两企业对信息开发利用的成功说明了：企业经营者也要善于运用逆向思维去开发信息的价值。古今中外有许多企业经营者都十分注重从信息的开发中寻求发财之道。然而，要从众多的信息中进行反开发却不是人人都善于的事情。因为人们多习惯于从众型的顺向思维往往对具有直观经济价值的信息倍加重视，而对那些看似对自己经营不力的信息，普遍的态度是盲目地弃而远之。其实，许多貌似没有开发价值的信息，也同样潜藏着大量的经济财富，只要善于运用逆向思维，进行信息反开发，便可以转弊为利，变废为宝，在商战中出奇制胜。上述两企业对信息的开发利用的成功也正说明了这一点。

案例五、生意不负有心人
1875 年初春一天上午，美国亚默尔肉类加工公司的老板菲力普?亚默尔像往常一样，拿起一叠报纸仔细地翻看着。突然，一则短的信息映入他的眼帘，这条消息大意是：墨西哥最近发现了疑是瘟疫的病例。这消息夹杂在五花八门的新闻中间，很不起眼，注意的人并不多。但亚默尔却像发现了什么新大陆一样，兴奋地跳了起来，他马上联想到，如果墨西哥真的发生了瘟疫的病例，一定会从加州和德州边境传染到美国，这两个州的畜牧业是美国肉类供应基地，一旦发生瘟疫，肉类的供应肯定会成问题，肉价也一定会猛涨。
在一般情况下，医生对瘟疫是不敢乱下结论的，即使确定了，也不肯马上宣布，总要反复调查，因此，亚默尔便决定派自己的医生去墨西哥实地调查，以证实报纸上的消息，然后好采取行动。
几天后，亚默尔的医生从墨西哥发回电报，证实那里确有瘟疫，而且很厉害，已经控制不住了。接到电报后，亚默尔立即集中全部资金购买加州和德州的肉牛和生猪，并及时赶运到美国东部。果然不出亚默尔所料，瘟疫很快从墨西哥蔓延到美国西部几个州，美国政府下令，严禁一切吃的东西从这几个州外运，牲畜当然也包括在内。于是美国国内肉类奇缺，价格暴涨。亚默尔及时把他所囤积的肉牛和生猪高价抛出，短短几个月，就净赚了 900 万美元。一笔生意就净得收入 900 万美元，这在全美国也是绝无仅有的一个奇迹。
[试析]
上述案例中亚默尔的成功说明了什么？从中你得到什么启示？

案例六、旧床单里的大市场
襄阳县第一提花织物厂厂长胡洪政，3 年前用 1 个大袋子装了几十条新床单登上了南下的列

车。在广西茂林、在广州市、在武汉汉正街，胡洪政走街串巷，给人说好话。用他的新床单换别人家里的旧床单，只要他看中，就缠着别人换。出门时一大包新床单，回来时变成了塞得满满的旧床单。

“厂长这样干，亏得要卖裤子的”。在人们惊讶议论声中，胡洪政找来了技术科长、车间主任、在会议室拉上绳子，把旧床单一一挂在绳子上，然后关上门，胡洪政就向他的“大臣”们说：“这是全国畅销的床单，请大家来就是要发挥集体智慧，把我们厂床单花色品种变成全国最新颖的。”

这些“臭皮匠”们拆东补西，有的用边，有的用花，广泛收集整理几日，竟然搞出了 17 个市场上从没有过的花色品种。然后，胡洪政又从中选出 4 大规格、7 种花色、5 大系列的式样作为主导产品。

胡洪政吃了小“亏”，却占个大“便宜”。

外贸部门和国家商检局的专家慕名到来。这些专家一进产品库，眼睛个个都瞪直了。这哪是商品，简直是花色品种的艺术陈列馆。信手翻开一卷织物，像翻开一幅幅画和线条构成的美的乐章。专家叹服：“这种产品出口是免检的”。

襄阳县第一提花织物厂的产品出口到韩国以及东南亚、美洲的一些国家和地区，创汇 50 万元。今年，出口产量将翻两番，出口额可突破 200 万元。

胡洪政一面盯住国际市场的大老板，一面盯住国内批发户，宁肯自己吃点小亏，也要把个体批发户吸引到厂里来，他通过多方联系，产品俏销 18 个省，其中个体批发户都是先付款后提货，使厂里流动资金比往年增加了 2 倍。

[试析]

为什么说“胡洪政吃了‘小亏’，却占了大‘便宜’”？

案例七、大出预料

日本一家“家庭服务公司”一夜之间关门倒闭，宣告破产。这家公司主要经营“寄存食品”。即把各种食品集于一箱，“寄放”在顾客家里，顾客不必先付钱，却可随意取用。一个月后结算一次。这是一种方便顾客的推销方法，并且填补了日本经营方式中的空白。经营伊始，公司从上到下，人人觉得这个主意新鲜而富有创新，为老百姓着想，一定能成功。经理也兴奋不已，身先士卒，顽强维持自己的业务。一箱又一箱的“寄存食品”走进了数以百计的家庭，其中茶叶、速食面、味精、糖、醋、油……应有尽有，质量上乘。一个月后，用作投资的 300 万日元化成为了箱箱食品，分居在各家各户。公司开始派员逐家检查存货，收回款项，补充食品，可结果却大出人们的预料？送去的食品箱都原封不动。公司顿时陷入困境。几个月后，公司囊空如洗，不得不黯然关门。这家公司为什么会遭此惨败呢？就在于他们没有做到准确地分析顾客的心理，投其所好，日本妇女婚后大多呆在家里，处理家务，带养孩子，

生活颇为单调。逛街购物虽辛苦，但在她们的眼力并非一项负担，而是一种具有乐趣的活动，因为这样能使她们涉足外部世界，呼吸新鲜空气，猎取轶闻趣事。所以，她们并不欣赏“家庭服务公司”的这种做法。

[试析]

该公司经营失败的原因。

案例八、大连供电公司电力营销管理信息系统分析

大连供电公司隶属辽宁省电力有限公司，是国家大型Ⅰ类供电企业，供电面积 1.3 万平方公里、抄表用户 97 万户、用电人口 540 万、下属 10 个供电分公司，承担大连市 7 区、三市和一县的供电任务，为用户提供 220 千伏及以下电力设施的设计、安装、调试、维修以及供用电的咨询服务。

大连供电公司电力营销的信息化建设一直处于国内同行业领先地位，但限于系统建设时的信息技术和网络条件，加之近年来国家电力体制的重大转变对电力营销工作提出了新的要求，大连供电公司迫切希望以较高的起点，重新构建新电力市场化运作模式下的电力营销管理信息系统。

在建设新系统之前，大连供电公司对全国各地的典型供电企业进行了详细考察，并与国内主要的电力营销管理信息系统解决方案提供商进行了多次技术交流，经过公开招标，选定沈阳东软软件股份有限公司作为合作伙伴。大连供电公司选定东软，看重的是东软作为专业的应用软件开发商、在面向电力行业提供的解决方案中，有先进的技术平台和成熟的业务模型，可以保证新的电力营销管理系统有一个较高的技术起点；有系统整体结构，在未来 3 至 5 年内，能充分利用信息技术的进步为大连供电公司提供更好的服务。

一、营销管理信息系统采用全集中方案

为适应电力市场向规模化、集约化发展的趋势，提高供电企业在能源市场的整体竞争力，大连供电公司电力营销管理信息系统采取了全集中的技术方案，以配合集中管理、规范服务的应用需求。大连供电公司本部建立了基于 HP N4000 双机集群、Sybase Adaptive Server 数据库的数据中心，为电力营销系统的业务运行提供高性能、高可靠性的数据服务及应用服务。16 个人工座席的客户服务呼叫系统也已开通，可以为客户提供 7×24 的自助和人工服务。

作为辽宁省电力公司电力营销管理信息系统的试点项目，辽宁省电力公司、大连供电公司和东软股份共同进行了详尽的业务需求分析，确保系统建成后能满足大连供电公司电力营销的管理需要，业务处理符合辽宁省电力公司的业务规范，并充分考虑各地市供电公司之间的管理差异和目前可预测的电力营销管理模式变化，以利于系统在全省供电企业的推广。大连供电公司电力营销管理信息系统，按照业务逻辑关系分为客户服务、营销业务、营销工作质量管理、营销管理决策支持四个层次。

1．客户服务层

客户服务是电力营销管理信息系统中与客户进行交互、为客户提供直接服务的软硬件系统的总称。客户服务层主要以规范的服务标准，向用户提供优质的服务，通过客户服务系统综合管理供电公司的客户支持部门，共享服务资源，充分利用客户服务系统提供的多种服务手段（电话、传真、电子邮件、浏览器页面）为客户服务。

其主要业务功能有：故障抢修、信息咨询、用电业务查询，投诉、举报、建议、电费催缴等。

2．营销业务层

这是电力营销管理信息系统的基础信息采集、加工和处理中心，是客户服务层的支持层。主要进行各类供电服务具体事务处理，保证在业务处理的全过程中，数据安全、有序地在供电企业内各业务部门之间流转，并且可控。同时负责向客户服务层实时提供客户的用电信息。

其主要的业务功能有：营业受理、电费抄核、电费计算、账务管理、IC 卡售电、银行代收代扣、线损管理、计量管理、用电检查等。

3．营销工作质量管理层

是对客户服务层、营销业务层的工作流程及工作质量实行监督管理的控制中心。通过工作流平台，监控各业务部门的工作状况，提供预防性的工作监督手段，实时考核工作绩效，调整内部管理方式。

主要向供电分公司和供电公司的管理人员提供营业管理功能，例如：营销业务的稽查、各项营销指标的统计等。

4．营销管理决策支持层

为营销决策提供依据的综合信息分析处理中心。主要从营销市场分析、客户分析、市场预测、需求管理四个方面分析电力营销工作的经营状况、政策实施效果、预测供电市场需求，决策未来经营计划和销售策略。

二、关键技术应用

新建设的电力营销管理信息系统将全面推广到大连供电公司本部的多个营销管理机构以及下属 10 个供电分公司各部门，要求系统必须具有较高的产品化程度，实施到不同单位时，能够根据各自的管理需要进行动态的定制和调整。按照辽宁省电力公司的要求，系统将以产品化原型的形式应用在辽宁省电力公司的其他地区级供电公司。

针对这些要求，东软在系统中重点应用了以下技术：

1．大数据量处理

大连市有 97 万用户，在系统采用大集中方式时，如何保证系统有良好的实时响应性能成为比较突出的问题。

在整体数据设计时，东软做了相应的优化设计，在程序代码编码和系统操作习惯上，也进行了针对性的设计。例如：进行大数据量查询时，数据分包传送，系统操作人员感觉不到数据的中断，也不用长时间等待，系统资源和网络资源的占用也不大。

2．安全策略

大连市供电公司的营销管理为集中方式，现场服务的部门是逐级分布在全市各区域的，系统的操作人员也是分散在局域网、城域网中，这样要求数据中心对系统的应用操作权限，要进行多级别分配和控制。

电力营销系统将对客户提供跨越城区的服务，即用电客户可以到大连供电公司任何一个营业点办理业务申请或缴纳电费，但实际的业务处理，要由客户所在区域的现场供电服务部门来进行，业务办理权限和数据的控制权限将是跨越供电行政区域和单位的。这样要求系统安全策略的制定既能满足功能、数据的灵活分配，又要保障跨越区域业务处理时数据的安全。

由于目前大连供电公司广域网络的建设速度尚不能与电力营销系统完全同步，10 个供电分公司系统全部集中还存在一定的困难，因而在近 1 到 2 年内，系统在距离数据中心较远的几个供电分公司，还会存在独立的数据中心，系统安全策略必须满足分布式数据库环境中的集中控制。

系统在安全策略的设计上，实现了跨数据库的分布式多级别安全控制。

3．灵活的可定制功能

为了适应不同区域使用单位的业务处理差异，为每个操作人员定制个性化的应用系统，东软在进行系统设计与开发时，全面贯彻了面向对象的思想，提供了多种开放的可定制界面。例如：电费计算规则的定制，营业受理流程的图形化定制，公共数据的属性定制等。这些定制界面不仅可以让普通操作人员动态调整系统，也为系统能自动适应未来业务规则提供了便捷的手段。

4．符合 J2EE 标准的 N 层体系结构，浏览器操作界面

目前国内开发电力营销系统的厂商，提出 N 层结构方案的多，实际上真正实现的却几乎没有。东软将自行研发的符合 J2EE 标准的 5 层结构的开发框架 UniEAP，有效地运用在电力营销的营业受理子系统和客户服务呼叫子系统（Call Center）中。这一标准技术框架的使用，明显地提高了应用软件的可管理性、易维护性、可升级性及组件化程度。该系统的前端用户界面采用 Intranet 环境下的浏览器方式，不仅易操作，而且结合专为电力营销系统定制的工作流系统，使前端的应用与各业务系统资源形成了一个有机的整体。

2001 年 10 月，大连供电公司电力客户服务呼叫系统向社会正式公开。以电话和传真的方式向供电客户提供了自动应答和人工服务，座席客户代表日平均接听 260 个电话。2001 年 12 月，经过 3 个月的系统试运行、数据核对，电力营销业务层功能（电量电费、收费账务、业扩报装、电能计量、用电检查、统计报表等）正式双轨运行，目前进入系统运行的抄表用户约 22 万，管理监督与决策分析等功能也将陆续上线。

资料来源：计算机世界报 2002/01/24

[试析]

1．电力行业建设营销信息系统有何特殊要求？

2．我国电力行业营销信息系统建设的现状？

案例九、美乐电冰箱市场调查方案

一、调查目的：为了更好地扩大美乐电冰箱的销路，进一步提高其市场占有率和扩大声誉，特作此次调查。

二、调查地点：北京、上海、天津、南京、广州、武汉、青岛、合肥

三、调查对象：以各地消费者、经销商为主
四、调查人数：每地选消费者 1000 人（户）、经销商 100 家。
五、调查时间：199×年×月×日——×日
六、调查内容：
1.当地主要经济指标：如人口数量、国民生产总值、人均收入、居民储蓄情况和消费支出情况等。
2.当地电冰箱销售的基本情况：如每百户家庭电冰箱拥有量、市场潜量、相对市场占有率等。
3.当地消费者的基本情况：消费者的家庭状况、消费者的职业、教育程度、收入水平等。
4.当地消费者对电冰箱的基本态度：如购买电冰箱的主要目的、有何要求和爱好等。
5.当地消费者对美乐产品的态度：如是否愿买美乐电冰箱，对该产品的名称、标志、质量、价格、广告等方面有何看法等。
6.当地经销商的经销情况和经销态度：如当地经销商销售电冰箱的数量多少、当地经销商的规模与类型、哪些经销商对经销美乐产品持积极态度等。
7.当地市场主要竞争产品的基本情况：如当地市场销量较大的主要有哪些产品、这些产品的不足之处何在等。
8.本产品与主要竞争产品的比较情况：如与主要竞争产品比较，本产品有何优势和不足等。
七、调查方式：以问卷式为主，配合采用查询式、摄影式等。
八、调查结果：写出书面调查报告。
[试析]
本调查方案的结构和优缺点并写出一份食品（以肉食品为例）市场调查方案。

案例十、XX 市居民住宅消费需求调查方案
一、　调查目的
通过对××市部分居民的收入水平、住房现状、住宅消费与购房意向、存贷款观念等方面的实地调查，分析金融机构开展住宅储蓄及购房抵押贷款业务的市场需求与潜力，为市建行房地产信贷部在这两项业务上推出新举措提供客观可靠的依据。
二、　调查内容
1.　被调查者及其家庭的基本情况
2.　被调查者家庭的住房现状及改善意向
3.　被调查者的储蓄观念
4.　被调查者对住宅存、贷业务的看法
5.　部分单位对其职员住房问题的计划
具体内容见附表《××市居民住宅消费需求调查问卷》
三、　调查对象及样本分布
1.　对象
经与委托方磋商，拟以××市城近郊区的以下三类消费群为对象进行调查。
（1）中、高收入阶层。该阶层收入水平较高，购房倾向及实现性相对较强，是开展住宅存、

贷业务的主要对象，也是本次调查的重点。具体包括个体、私营业主、企业承包租赁者、出租车司机、经纪人、文艺工作者和三资企业高级雇员等。
（2）普通工薪阶层。该阶层收入水平不高，目前尚不具有购买商品住房的能力。但这一阶层人数众多，对改善住房条件的要求亦很强烈，是发展住宅存、贷业务的潜在对象群。
（3）企事业单位。由于历史原因，我国各类职工的住房大部分由其所在单位解决。除自建房外，购房分给职工或租给职工已成为一种现实有效的方式。另外，企业以商品房作为对其骨干业绩奖励的方式也日益盛行。企事业单位购房是直接现实的购买力，也应是住宅存、贷业务的可靠客户。因此，选取部分有代表性的企业，向其负责人了解对职工住宅问题的看法和打算，对开展住宅存、贷业务无疑是有帮助的。

2. 样本分布

根据××市建行房信部的意见及其它客观情况，拟将此次调查的样本量定位 420 个。

参考近年来××市居民家计调查资料和其他有关调查结果，拟采用分类取样、并按如下数量分配调查样本：中、高收入阶层 100 人（户），普通工薪阶层 300 人（户），企事业单位 20 家。

3. 调查方法

中、高收入层和普通工薪采取分层、分区与随机抽样调查相结合的方式。

企事业单位组则采取分类与重点调查相结合的方式。

四、 调查时间

199×年×月×日——×日

五、 调查步骤及方法

1. 方案设计

方案内容主要包括调查对象的选定、样本抽取方法、调查问卷设计、组织实施步骤、采用方法及日程安排等。方案设计应务求系统、科学、可行。

2. 问卷印制及试调查

为保证调查的顺利实施，提高调查质量，应于方案确定后和印制调查问卷期间在各类调查对象中抽取少量样本进行试调查。

通过调查、了解问卷质量，摸索针对具体调查对象的访问技巧等，为全面推开调查做好准备。

3. 调查员培训

组织有经验的调查员进行培训，包括解说问卷内容，分配调查对象，掌握访问技巧，明确工作进程及质量要求等。其中应特别强调调查质量。

4. 正式调查

为提高效率、保证调查质量，本次调查采取多渠道、多方式的灵活调查方法。除按常规的入户调查及当街访问外，还可选择一些重点调查点，如三资企业、演艺团体、出租车停车点、高级公寓、冷饮店、邮局、银行等地点进行调查，以提高调查针对性。此外，在不影响结果发生偏态的前提下，亦可选择部分熟识的对象进行访问，以提高调查结果的真实度。

为确保调查质量，要求调查员现场指导填表，杜绝散发回收式调查。对所填问卷及时回收、仔细审查，对不合格问卷（包括填写方式不对或逻辑关系不正确等）应予以剔除。同时，设置问卷审核员，做到每天回收问卷，并详细询问调查员的工作，发现问题及时解决。

该阶段的工作量较大，是决定调查质量的关键，务必妥善组织，加强监督。

经审查合格的问卷，要及时编码，为下一步的录入、计算、分析工作做准备。

5. 数据处理及简要分析

对合格的问卷进行录入、计算，得出可供分析使用的初步计算结果，进而对所得结果作出准确描述及初步分析，为进一步的分析提供依据。实施时需应用有关统计分析软件及编制简单的计算程序。

该阶段的工作虽在室内进行，不可控因素相对较少，但智力含量高、技术性强，须予以相当

重视。
六、　　调查报告
将本次调查的实施情况，调查结果及初步分析结果形成文字材料向委托方进行汇报。
[试析]
分析该调查方案的优缺点。

案例十一、郑州市鹅产品及其密切替代品
市场调查方案
一、调查目的
通过对郑州市辖区内的鹅产品及其密切替代品市场的调查，了解鹅产品及其替代品需求和竞争状况，为制定科学的鹅产品市场进入策划方案提供依据。
二、调查范围地点
1.调查范围
郑州市区内各辖区(包括二七区、中原区、金水区、管城区和邙山区)食品销售点，包括百货商店、超市、便民店、连锁店、食品批发中心、饭店等。
2.调查地点
(1)百货店：辖区内具有代表性的大、中、小型百货店 2—3 个。如百货大楼、丹尼斯百货、金博大商场等。
(2)超市和便民店：如丹尼斯量贩、思达超市、九头崖超市、阿波罗便民店、科迪量贩、家家乐、城乡购物中心等。
(3)食品批发中心：郑州华中食品城、万客来食品城、黄河食品城、郑上路食品城等。
(4)居民区小商店和街边小店。
(5)饭店：辖区内大中小饭店各 2 个。
(6)肉食专卖店和烧烤店，如双汇连锁店、馋嘴鸭店等。
三、调查时间
本次调查服从于策划方案拟定要求，从 2002 年 7 月 5 日开始到 7 月 30 日结束，总计时间 26 天。具体时间进程安排表 6-1：
表 6-1：　调查日程安排表

任务及内容	需要天数	离最后完成日期天数	开始日期	结束日期
调研准备阶段（ 7 月 5 日— 7 月 11 日，共计 7天）				
1.起始工作	0.5	7	7 月 5 日	7 月 5 日
2.拟定调查方案	0.5	7	7 月 5 日	7 月 5 日
3.明确调查样本资料	1	6	7 月 6 日	7 月 6 日
4.拟定调查问卷	1	5	7 月 7 日	7 月 7 日
5.进行调查抽样	1	4	7 月 8 日	7 月 8 日
6.选择调查人员	0.5	3	7 月 9 日	7 月 9 日
7.核定调查问卷	0.5	3	7 月 9 日	7 月 9 日
8.复制调查问卷及表格	0.5	2	7 月 10 日	7 月 10 日
9.准备调查培训规程及内容	0.5	2	7 月 10 日	7 月 10 日
10.培训调查人员	0.5	1	7 月 11 日	7 月 11 日
11.进行试调查	0.5	1	7 月 11 日	7 月 11 日
实地调查阶段(7 月 12 日——7 月 20 日，共计 9 天)				

12.评价调查样本 1　 9　 7 月 12 日　7 月 12 日
13.评价、核定、复制调查问卷 1　 8　 7 月 13 日　7 月 13 日
14.进行调查抽样 1　 7　 7 月 14 日　7 月 14 日
15.确定调查人员 1　 6　 7 月 15 日　7 月 15 日
16.进行现场调查 5　 5　 7 月 16 日　7 月 20 日
调查资料处理阶段(7 月 21 日 ——7 月 25 日，共计 5 天)
17.整理调研问卷 1　 5　 7 月 21 日　7 月 21 日
18.统计汇总调查资料 1　 4　 7 月 22 日　7 月 22 日
19.利用计算机及软件处理调查资料 1　 3　 7 月 23 日　7 月 23 日
20.对处理的数据进行分析 1　 2　 7 月 24 日　7 月 24 日
21.补充调研 1　 1　 7 月 25 日　7 月 25日
编写调查报告 (7 月 26 日——7 月 30 日，共计 5 天)
22.编写调查报告 3　 5　 7 月 26 日　7 月 28 日
23.讨论、修改调研报告　 1　 2　 7 月 29 日　7 月 29 日
24.打印、装订、提交调查报告 1　 1　 7 月 30 日　7 月 30 日
四、调查方法
1.用随机抽样、重点调查的方法来确定调查对象；
2.用观察法、询问法和问卷调查法来收集实地调查资料；
3.用文案调查法来收集策划文献资料。
五、调查内容
1.我国鹅业发展现状与趋势调查；
2.我国鹅肉制品发展状况调查；
3.郑州市居民收入水平、消费结构、消费习惯、消费倾向、消费特点等调查；
4.郑州居民对鹅产品及其密切替代品的消费、需求状况的调查与评价；
5.鹅产品及其密切替代品(鸡、鸭)的各种形式的生鲜肉、半成品和熟肉的生产、供应、销售情况；
6.郑州市场鹅肉制品及其密切替代品市场竞争状况的调查。
六、调查组织
每 2—3 个学生为一小组，共 10 组，其中 5 个小组分别到 5 个辖区在以上确定的调查范围进行调查。
七、调查费用预算
本次调查需要经费 5000 元，主要项目预算开支如下表 2：
表 6-2：　调查费用预算表
开支项目　　人数(人)　　时间(天)　　标准(元/人) 金额(元)
交通费　30 人　　2 天/人×30 人＝60 天 30　1800
问卷制作费　　　　　　500
报告制作费　　　　　　500
资料购置费　　　　　　500
交际活动费　　　　　　600
调研人员补贴　　30 人　　　　20　600
机动费用　　　　　　　500
总计　　　　　　　　5000

案例十二、餐厅形象调查表

表 6-3 XXX 餐厅形象调查表

各位先生、女士：您好!

为了更好地为您服务，本餐厅正在进行一次市场调查活动，以确定在哪些方面能够为您提供更好的用餐经历，请您对下表中的各句评语表示您赞同或不赞同的意见，请在相应的栏中打勾。非常感谢您的合作。

语句号　　绝对同意
5 分 同意
4 分 不置可否
3 分 不同意
2 分 绝对不同意
1 分

1.餐厅装潢雅致
2.餐厅照明充足
3.餐厅缺乏特色
4.餐厅不够卫生
5.餐厅服务周到
6.餐厅过于喧闹
7.服务员制服肮脏
8.服务员应变性强
9.餐厅气氛宜人
10.餐厅不够吸引人
11.餐厅布局杂乱
12.菜肴口味好
13.用餐环境轻松
14.餐厅装饰有创造性
15.餐厅现代特色明显
16.餐厅过于沉闷
17.餐厅布置赏心悦目
18.服务态度恶劣
19.菜肴价格过高
20.菜单设计精美
21.餐厅温度适宜

再次感谢您的配合，祝您用餐愉快。

1.　调查结果

本次调查中共征求了 15 位客人的意见，调查表收集的数据汇总如下(表 6-4，表 5)

表 6-4 问卷汇总统计结果

客人	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	合计（分）
得分																
语句号																
1																
2																
3																

4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21 2 3 2 4 3 1 4 2 3 5 3 2 5 3 5 3 3 4 3 4
1 5 4 3 4 3 2 2 2 4
3 3 4 4 4 2 3 3 2 3 2 1 3 5 4
4 4 3 2 4 3 2 1 5 1 2 1 5 4 3
4 5 4 4 2 3 4 5 4 2 5 3 3 4 3
4 3 4 4 4 3 4 5 4 3 4 2 2 4 2
4 2 5 4 5 1 1 3 4 5 5 1 4 4 2
2 1 3 4 3 2 3 3 3 3 2 1 4 3 2
4 3 4 3 3 4 4 5 4 5 5 4 6 4 4
4 5 4 2 4 4 5 5 4 4 3 4 3 3 3
4 4 3 1 4 3 5 1 4 3 2 3 2 4 1
5 4 3 4 2 5 3 5 3 3 4 2 1 4 3
4 4 3 4 3 2 2 1 3 5 4 1 3 3 1
3 3 2 5 2 2 1 1 3 4 3 3 5 2 1
2 2 1 1 2 2 1 1 4 3 3 4 1 1 2
4 4 5 3 5 1 1 1 3 5 2 5 5 3 1
2 1 3 5 3 4 2 1 1 4 5 5 4 2 2
4 5 4 5 4 3 4 3 2 4 3 3 3 4 1
3 4 5 4 4 4 5 2 4 3 3 2 5 4 1
2 3 1 2 3 2 1 1 3 3 2 1 2 4 2
4 3 4 3 4 4 2 1 5 3 2 4 4 4 1 47
47
47
47
55
54
50

39
61
57
44
51
44
40
30
48
46
52
53
32
48

合计	71	69	72	71	72	56	62	54	71	77	67	54	72	73	48	989

表 6-5　语句累计分值排序表(由高到底)

语句号	分数	语句号	分数
9	61	2	47
10	57	3	47
5	55	17	46
6	54	4	44
19	53	11	44
18	52	13	44
12	51	14	40
7	50	8	39
16	48	20	32
21	48	15	30
1	47		

2.餐厅形象调查分析

(1)15 份问卷表累计最高分为 105×15＝1575，最低累积分为 21×15＝315，平均分为 945 分。现餐厅实际调查结果，累计分为 989，超过平均分 954 分，表明餐厅在客源市场心目中的形象处于略为偏好位置。

(2)形象构成要素的分析。问卷设定每条语句中最好的累计分为 5×15＝75 分，最差的累积分为 1×15＝15 分，平均分为 45 分，以此为标准排序，见表 3。

高于平均分的有 14 条，主要体现了以下这些要素特征：餐厅氛围、吸引人、服务周到、价格合理、服务态度好、安静、服务人员仪表整洁、菜肴口味好、餐厅具有活力、温度和照明适宜、有特色、布局合理，体现了餐厅形象好的方面。

低于平均分的有 7 条，主要问题是：缺乏现代感、菜单设计差、服务员缺乏应变能力、餐厅装饰缺乏创造力、用餐环境不够轻松、格调不高雅、餐厅卫生还需要改进，这些欠缺表明餐厅形象还有待于改进。

案例十三、郑州饮料市场供应情况调查表

表 6-6 郑州饮料市场供应情况调查表

名　称	单位	价格（元）	包 装	功 能	原 料	产 地	渠 道	促销方式
绿豆沙牛奶	瓶	6.00	塑料	营养	牛奶、绿豆、白糖	台湾	零售	广告
芬达	瓶	3.00	塑料	解渴	柠檬酸	杭州	零售	广告
可口可乐	瓶	3.20	塑料	解渴		杭州	零售	广告
雪碧	瓶	3.20	塑料	解渴		杭州	零售	广告
伊斯特花生汁	听	3.20	易拉罐	营养	花生	太康	零售	广告
崂山	瓶	4.10	塑料	解渴	矿泉水	青岛	零售	广告
春都桃汁	听	3.50	易拉罐	保健	桃、白糖	郑州	零售	广告
纯苹果汁	听	4.90	易拉罐	保健	苹果、糖	大连	零售	广告
七喜	听	2.80	易拉罐	解渴	碳酸	上海	批发	广告
花生露	听	2.90	易拉罐	营养	花生		零售	广告
天然椰子汁	听	2.80	易拉罐	营养	椰子、白糖	海口	零售	广告
西瓜汁	听	2.50	易拉罐	解渴	西瓜	广东	批发	广告

[试析]

以此表为例设计一个××产品××情况调查表。

案例十四、郑州饮料市场消费情况调查问卷

尊敬的女士（小姐）、先生：

您好！

我是郑州市××学校，××系营销专业的学生，现正从事毕业实习。在教师的指导下，我们想就饮料的消费需求情况作一次市场调查。恳请您能协助。耽搁您的宝贵时间，请填写这份问卷。填写时，只需在选项上打“∨”，然后请寄给我们。

×××系×××收。

凡寄回问卷答案的我们将赠予纪念品。谢谢合作！

一、首先请告所我们您的基本情况：

1.性别：

①男　②女

2.年龄：

①1-18 岁　②19-25 岁　③26-40 岁　④41-55 岁　⑤56-65 岁　⑥65 岁以上

3.职业：

①党政机关干部　②农民　③工人　④教师　⑤学生　⑥个体户　⑦军人　⑧其他

4.文化程度：

①大专以上　②高中、中专　③初中　④小学　⑤小学以下

5.本人平均月收入：

①500-1000 元　②300-500 元　③200-300 元

④150-200 元　⑤100-150 元　⑥100 元以下

6.家庭住址：

①农村　②城镇　③城市

二、调查内容

1.您什么季节购买饮料最多？

①春季　②夏季　③秋季　④冬季

2.您购买饮料的主要原因？

①解渴　②补充营养　③保健　④送人

3.若是用来解渴，您喜欢买哪种品质的饮料？

①汽水　②矿泉水　③果汁饮料　④奶制饮料　⑤快餐营养液

4.若是用来补充营养或保健，您认为够买哪种品质饮料合适？

①果汁类　②奶制品类　③汽水　④矿泉水　⑤快餐营养液（如八宝粥）

5.若是用来送人，您将会购买：

①果汁类　②奶制品　③矿泉水　④汽水　⑤快餐营养液　⑥参类、燕窝类营养液

6.您购买饮料时，常买哪些品牌？

①健力宝　②可口可乐　③天然芒果汁、椰子汁　④雪碧　⑤其他

7.您常购买某品牌饮料的原因是该品牌饮料：

①名气大　②质量好　③价格适中　④包装美观

⑤容易买到　⑥喝习惯了　⑦其他
8.您购买饮料时，常在什么地方购买？
①就近小卖部　②食品批发部　③厂家　④路边饮料摊店　⑤商场
9.您喜欢购买：
①玻璃瓶装饮料　②易拉罐装饮料　③塑料袋装饮料　④纸制盒式饮料
10.您认为玻璃瓶装饮料在市场上
①好销　②不好销
11.您认为好销的原因是：
①瓶装饮料成本低、价格低　②瓶装饮料看起来清洁卫生　③其他
12.您认为不好销的原因是：
①看起来档次低　②携带不方便　③口难开　④其他
13.影响您购买饮料的最主要因素是：
①质量　②价格　③包装　④品牌　⑤口感（味道）
⑥颜色　⑦营养价值高低　⑧其他
14.您购买饮料时，一般购买：
①低档　②中档　③高档
15.购买饮料时，您的意向一般是：
①买新品种　②买名牌　③买熟悉的　④遇什么买什么
16.在郑州市场上您见过花生汁饮料吗？
①见过　②没见过
17.花生汁是用纯花生原料制成的，很有营养价值，请问您注意过吗？
①注意过　②没有注意过
18.基于营养价值，您对于花生汁
①很有兴趣　②一般　③没有兴趣
19.若有兴趣，您认为花生汁的包装最好是
①用玻璃瓶装　②用易拉罐装　③用塑料瓶（袋）装　④其他
20.对于花生汁饮料，您认为哪种宣传方式效果较好，印象较深？
①电视上宣传　②广播宣传　③报纸、杂志宣传
④免费品尝　⑤有奖销售　⑥传单宣传　⑦其他
21.您购买花生汁饮料的最大愿望是什么？最大顾虑是什么？

再次感谢您的支持与合作！请填写下列个人资料供寄送纪念品用。
姓名：　　　　邮编：　　　　　通信地址：
[试析]
试分析该问卷的优缺点。
案例十五、美乐电冰箱市场调查问卷
亲爱的顾客：
感谢您对我们的调查积极配合，为了您和他人的利益能得到更好地保护，请您在万忙中挤出时间协助我们的调查员真实地填写以下表格。
一、顾客家庭基本情况问卷表
1.家庭所处阶段：筹建□　青年□　中年□　老年□
2.家庭人口总数（以实际在一起生活为准）：
1□　2□　3□　4□　5□　6 人以上□

3.文化教育程度（分别填写丈夫、妻子）：
丈夫：初等以下（初中以下）□　初等（高中、中专）□　大专以上□
妻子：初等以下（初中以下）□　初等（高中、中专）□　大专以上□
4.职业：
丈夫：工人□　干部□　教师□　医生□　营业员□　个体户□　其他□
妻子：工人□　干部□　教师□　医生□　营业员□　个体户□　其他□
5.家庭每月收入：
500 元以下□　500-1000 元□　1000-1500 元□　1500-2000 元□　2000 元以上□
6.由谁决定购买冰箱：
妻子□　丈夫□　夫妻共同□　其他（父母儿女等）□
二、顾客对电冰箱基本态度问卷表
1.您是否已买电冰箱：
是□　否□
2.您认为什么牌子的冰箱最好？
青岛海尔□　上菱□　容声□　其他□
3.您为什么要购买电冰箱？
贮藏食品□　与别人保持一致□　赶潮流□　其他□
4.您购买冰箱前的最大愿望是什么？
答：
5.您购买冰箱时的最大要求是什么？
答：
6.您购买冰箱后的最大希望是什么？
答：
7.您喜欢到什么类型的商店购买冰箱？
答：
8.您喜欢买什么颜色的冰箱？
答：
9.您喜欢买什么式样的冰箱？
答：
10.您喜欢买多大容量的冰箱？
答：
三、美乐顾客问卷表
1.您是否听说过美乐的名字？
是□　否□
2.您认为美乐的名称怎样？
好□　不好□　一般□
3.您认为美乐的名称可用哪些词形容？
国际性□　地方性□　易阅读□　陈旧□　新鲜□　有个性□
无个性□　动听□　难听□　现代□　传统□　亲切□
4.您对美乐的广告有何感受？
优美□　一般□　没有印象□　庸俗□
5.您对美乐的印象从哪里获得？
电视□　广播□　报刊□　听人说过□
6.您认为美乐的标志怎样？

好□　不好□　一般□
7.您认为美乐的标志可用哪些词形容？
国际性□　地方性□　跨行业□　专业□　复杂□　简洁□
气派□　士气□　好看□　难看□　易理解□　不易理解□
高雅□　品位低□
8.您认为美乐冰箱的颜色如何？
醒目□　不醒目□　没有印象□
9.您认为美乐冰箱的质量如何？
好□　不好□　适中□
10.您认为美乐冰箱的价格如何？
高□　低□　一般□
11.您认为美乐冰箱的服务如何？
周到□　不周到□　一般□
12.您认为美乐冰箱有何优点？
答：
13.您认为美乐冰箱有何不足？
答：
四、美乐冰箱目标市场问卷表
1.您是否愿买美乐冰箱？
是□　否□
2.您是否购买美乐冰箱的原因是什么？
制冷效果好□　制冷效果不好□
功能齐全□　功能不齐全□
省电□　耗电□
颜色明快□　颜色不明快□
式样新颖□　式样陈旧□
价格合理□　价格不合理□
售货服务态度好□　售货服务态度差□
受别人购买影响□　没受别人购买影响
售后服务好□　售后服务差□
3.您喜欢在哪里购买美乐冰箱？
市中心□　非市中心□
大型商店□　中小型商店□
综合商店□　专卖商店□
4.您一般在什么季节购买美乐冰箱？
春□　夏□　秋□　冬□
[试析]
美乐电冰箱的问卷调查表调查了哪几个方面的内容？你认为此问卷的优缺点是什么。请以奶制品为例设计一份模拟调查问卷。

案例十六、郑州市饮料市场的调查报告

夏季伊始，各种各样，口味各异的饮料陆续上市，随处稍站百货、小摊前，就会被眼花缭乱，纷繁复杂的饮料所吸引，档次由高到低，价格各异，促销方式五花八门各具风采。从半个月来走访食品城的调查情况来看，现在饮料的品种增加，外地产品逐步向郑州市场大进。

一、郑州市饮料供应情况的分析

据调查，郑州市的饮料约有 170 多种，5 大类型。营养型约有 60 多种，保健型约 30 多种，碳酸型 50 多种，矿泉水类 20 多种，太空水 10 多种，还有几种纯净水等。

根据饮料产地分析，外地产品占 92%，郑州市的只占 8%。由此可知，各种产品一般是根据其地理位置，利用当地农副产品优势制成饮料后打入郑州市场，这样能降低生产成本，再者使郑州市市民对产品有新鲜感，便于销售。例如：山东菏泽地区，地处沿海，盛产香蕉，出产一种香蕉汁饮料。

二、对于包装分析，现在市场上约有 7 种包装，有：塑料袋、老板杯、茶杯、硬塑料高、中瓶，易拉罐、玻璃瓶。其同一种产品可以有几种不同的包装。如：可口可乐，就有四种：易拉罐、硬塑料高瓶、硬塑料低瓶、玻璃瓶。针对不同的年龄段有不同的审美观。如对于儿童饮料，包装的瓶或罐等可制成各种形态的花、鸟、虫、鱼等，这主要是针对于儿童喜爱玩具的心理而制成的。如郑州食品厂生产的棒棒奶，儿童喝过后，可以作枪棒使用。包装材料多用塑料，不易碎，这主要是因为儿童易动，对于成年人，最好用于保存价值的包装。如：杭州生产的一种叫枸杞珍饮料，其包装是老板杯，特别是对于高档饮料更要注意包装的新颖别致，另外还要注意包装的视觉效果。例如：在黄河食品城调查时，发现一种叫最新芒果汁的饮料，其容量为 235ml，零售价为一元，口感也不错，但经销此饮料的中间商却说，这种饮料销量很小，究其原因，只是回答“这么一点呀，太少了”。其实它与健力宝易拉罐容量相当，只是因为用塑料袋装，看起来很少。以上是说内包装，另外在外包装上也有新颖、立体感，在访问××百货商店的营业员时得知：在整件卖时，一般顾客更注意外包装，如：一种叫花生露的高档饮品，营业员说不太好销，原因是因为内包装是一种长筒状，内有 24 桶，看起来体积小，原因是外包装长度减少，宽度增加，比例不太明显的缘故。另外，特别是礼品盒，必须具有其特色，例如：刚刚上市的“冬夏饮品”，其盒上冬夏特别入眼，并且一种熟透的果实令人不禁垂涎三尺，深受广大消费者的青睐。

型号：市场上供应的饮品大致有三种：高、中、低档。从调查的结果看 90%的人喝中档，现在市场上供应的饮料每件大致是 24 罐，由于高档产品消费者少，主要原因是价格高，消费者不

易接受；部分厂家以减少每罐的容量来降低每件的价格，便于顾客接受。如，郑州航空公司生产的花旗参，伊斯特公司生产的花生露，每听只有 240ml。

三、饮料价格情况的分析

1.价格档次

在饮料王国中，其中 60%是易拉罐装的，一般属于高档饮品，其价格一般在 2.50-5.00 元之间，如：蓝带啤酒 5.00 元/听，强力芒果汁 3.50 元/听，达源三合一 3.00 元/听，健力宝 2.50 元/听，容量一般为 240ml 或 245ml，有少数老板杯及其他包装较好的也是高档的。如浙江出产的一种粒粒橙茶杯包装，320mm，5.50 元/杯，中档的产品价格一般在 1.00-2.5 元之间，容量在 300ml 左右的产品，一般 1.00 元以下的袋装或玻璃瓶装的属低档产品。

调查表明：10%的少数人消费高档饮品，75%的大多数人消费中档饮品，只有占 15%的农民、学生、收入微薄的工人消费低档饮品。

一些厂家，为了独占市场，利用包装差别定价出不同档次的产品，满足各个不同层次的消费。如：可口可乐产品就有四种价格，有大商场、饭店出售的易拉罐，有批发市场、百货商店的塑料大瓶、塑料中瓶，还有路摊或街口叫卖的冰柜中的玻璃瓶。

2.郑州市场饮料销售情况

不同饮料有不同的销售方式。对于名牌产品，一般一个区域在某一地方设有厂家办事处，由于其知名度较高，各个中间商都可以到此提货。如健力宝、雪碧等。郑州市的所有市场几乎都被其垄断，据调查，不管是淡季或旺季，名牌产品的销量都是上升的趋势。

在较大的批发商中，对于新产品一般运用代销方式经营产品，并且帮助厂家做广告、宣传、张贴挂横幅等。对于零售商，一般经营有知名度的商品。据调查，购买饮料市场买健力宝、雪碧饮料的达 80%。所以即使是大商场，也希望经营这样的畅销产品。

在促销方面：就产品的生命周期的各个时期，可以运用不同的促销手段，对于引入期的产品，只是为了扩大知名度，所以应大力作电视、报纸、路牌广告，运用免费品尝等手段；对于成长期、成熟期的产品，可运用广告、公关、有奖销售等手段，提高产品的美誉度，扩大产品的销售。据调查对于新饮料，40%的人要求免费品尝，他们注重口感；28%的人要求电视广告；25%的人要求有奖销售；5%的人要求报纸、杂志广告，2%的人是其他方式。

四、对郑州市饮料市场消费情况的分析

影响消费需求的因素有主观因素和客观因素。主观因素一般由于个人的个性、文化、性别等，例如：某些人喝名牌，有些人专到商场购买饮料等。客观因素主要有相关群体，如：郑州市人不知怎得迷上了中天矿泉水，其实它的质量并不比别的好，包装、价格等都不一定比别的强，只是在某一个区占领市场后，相邻的地区开始饮用，这样向外扩展，文化程度、年龄也影响，据问卷调查，老年人一般不去购买碳酸饮料，而且不大喜欢饮用。另外经济状况是影响消费需求的主要因素，下表为郑州市人消费状况一览表：

表 6-7 郑州市居民饮料消费情况表

月收入（元）		500-1000	300-500	200-300	100 元以下
所占人数比例（%）		25	35	30	10
购买饮料原因	解渴	33	15	100	100
	营养保健	67	85		
解渴	汽水	5	28	40	50
	矿泉水	90	67	60	50
	果汁类	5	5		
补养保健品	奶制品	100	50	50	
	果汁类	12			
	参类、燕窝类		33	50	

送人 奶制品 20
矿泉水
果汁类
参类、燕窝类 100 100 80
常购买品牌 健力宝 100 100 70 50
可口可乐 30 20
雪碧 70 10
天然椰子汁 30 50
购买上述品牌的原因 名气大
物美价廉 65 100 80
包装好
易买 50
喝惯 30 67 80
购买地点 商场 30 33 20
小摊 70
食品批发部 35 10
就近小卖部 35 20

五、对于花生饮料的营销建议

随着我国社会经济的迅速发展，人们生活水平的逐步提高，需求多种多样，发展变化越来越快，任何一个强大的企业要拓展整个市场需求都是不可能的，所以要根据消费者需求的差异进行市场细分，选择目标市场作为营销目标。

花生饮料打入郑州市有其优势和劣势：

优势：

1.市场上有尚未满足的需求，有充分的发展潜力。据调查，没见过花生饮料的人占 55%，见过的占 45%，见过又注意过的占 35%，没注意过的占 65%。

2.市场上有一定的购买力，因为郑州市人均收入在 300 元以上的就占 60%。

3.竞争者未能控制市场。从调查花生饮料的注意情况可知，花生饮料厂家未能作出很好的营销策略，知名度小，或价格太高，目前，打入郑州市的花生饮料只有四家。

不利的一面：人们对于花生饮料不很感兴趣，资料调查几乎 100%的人对花生饮料都表示一般化，就花生露饮料问卷调查（营业员）：亚细亚小姐回答不好销。文化路百货商店营业员回答不好销原因是：一是价格高，花三元钱买一听花生露不如买一斤花生品味；二是太普通，花生这种农产品，一般人家都有，不像梨子、菠萝等人们对其较罕见并且价格便宜。

针对实际情况，我厂扬长避短，在广告宣传上下功夫，要把产品的功效，保健功能具体到各个部门，并有保证，尽量提高人们注意率达 80%以上。

对于我厂的股份有限公司，实力毕竟是有限的，所以不能把力量分散在广大市场上，追求较大的市场占较小份额，而应采用集中性目标市场策略，把力量集中在一个或几个细分市场上，争取追求小的细分市场占较大的市场份额，所以我厂应以打开郑州市市场为首要目标，面对饮料市场竞争，应以中、高档次消费水平，其中以中档为主，高档为辅，据调查，几乎 90%的人都愿意接受中档商品。

产品的价格中档应订价在 2.5-1.5 元/听之间，2.00 元/听为最合适（零售价），因为如果高于 2.5 元/听时，消费者不如购高档，如果低于 1.5 元/听，可能认为质量等有其他问题。营养类产品价格一般不宜低档，高档产品一般用于礼品之类，产量不宜太多，要在产品知名度提高后投产。

产品包装要便于运输，不要用袋装，包装纸的颜色要符合食品颜色，要起到刺激的作用，色

调的调配应以加强花生饮料特征和给人印象为目的，配图要突出美化产品吸引人们的注意，而且要图案清晰，突出商品定位，如在包装上可以有果实累累的缀满花生的花生颗，我想效果要比只有单色的花生增加美感。

包装材料尽量用易拉罐或少用玻璃瓶。首先，易拉罐方便、卫生，具有高档的标志，据调查认为饮料包装材料用易拉罐的占80%，玻璃瓶占10%，塑料袋占10%，而玻璃瓶呢，运输不方便，口难开。

产品质量要过关，据问卷调查，人们最大的愿望是新鲜、口感好、营养高、货真价实、质量保证；最大的顾虑是：假冒变质、口感差、保健功能难测。

促销方面：最好是人员推销和非人员推销二者兼而有之，投入期时应要免费品尝，电视广告要有，在成长期要有奖销售，有奖几率要普及，正如健力宝，喝一听就有中奖的几率，而伊斯特花生露，在郑州晚报、河南日报也设有半个版面的有奖广告，据调查，其广告没有起到促销作用，原因是中奖率太低，每喝96瓶才有一次抽奖几率，况且抽奖抽中的几率也是很小的，所以最好采用健力宝一样的促销方式。

市场竞争方面：要以价廉取胜，在生产过程中要尽量降低成本，以价格低的优势取胜。

另外，对于营养类饮料，虽然夏季是旺季，但淡季呢，营养类也可以在其它季节销售。在寒冷的冬季，在宾馆中，朋友聚会，男士喝酒，女士只有喝营养保健类饮品了。所以宣传要有持久性，使产品全年都有销售，从而使企业长久不衰。

[试析]

该调查报告的优缺点。

案例十七、XX商场市场营销环境调查报告（摘要）

一、调查说明

受××单位委托，××学院××系于××年对××商场经营环境进行了调查。通过调查，了解该地区自然及社会经济发展情况、商业竞争对手状况及居民消费水平及需求情况，为正确决定商场的市场定位、经营方针提供依据。

调查采用抽样调查、重点调查和典型调查相结合的方法，主要有以下四个方面的内容：

第一，在商场周围的×××地区采用抽样调查方法对居民消费需求进行调查。我们将周围居民住宅分为八个区域，采用不等比随机抽样、入户问卷调查方式，共取得有效问卷206份，从而保证了调查的代表性和特点分布的均匀性。

第二，对商业竞争对手进行调查。对商场3公里以内的竞争对手和10公里以内的大中型商场进行了重点调查。

第三，对当地企事业单位经营济发展情况进行典型调查，以了解当地经济发展现状、潜力及对当地居民生活的影响。

第四，通过走访统计局、规划局、建委、百货公司、街道办事处、居委会和派出所等有关部门，取得相关的资料。

二、商场营销环境状况分析（略）

1.自然区位状况

2.人口状况

3.交通条件

4.商业环境

5.企事业单位情况

6.规划发展

7.其他

三、消费者情况分析

1.消费者基本情况

（1）性别构成：居民以男性居多，男性人口占总体的 54%，女性为 46%。
（2）年龄构成：以 31-40 岁者最多，占总调查户数的 26.5%，41-50 岁占 23%，51-60 岁占 21.55，21-30 岁占 17.54%，61 岁以上者占 8.5%，20 岁以下者占 3%，年龄结构分布偏向于中老年。
（3）工作单位分布：在全民所有制企业工作者最多，占 51%，在事业单位工作的占 25%，在三资企业工作的占 8.5%，在政府机关和集体所有制企业工作的各占 3%，从事个体职业的占 2.5%，其他占 7%，主要是退休职工和学生。
（4）文化程度：以中等学历者为主要构成，高中及中专者占 46.5%，大专以上者占 235，初中文化程度中 25%，小学文化程度者占 3.5%，不识字或识字不多者占 2%，根据××区 1990 年人口普查资料，大专以上者占 13.14%，高中程度者占 25.28%，初中程度者占 33.23%，小学程度者占 21%，半文盲者占 7.25%，可见当地居民的文化素质是比较高的。
（5）家庭常住人口分布：3 口之家为主要家庭构成，占 45.5%，4 口之家占 26%，5 口以上的占 17.5%，两口之家占 10.5%，1 人的仅占 0.5%，平均每户家庭人口数为 3.49 人，高于 1992 年××区 3.19 人的平均水平。可见，当地居民家庭以人口较多的大家庭为主，但也应注意家庭规模向小型（3 口之家）发展的趋势，商品销售也应与之相适应。
（6）绝大多数居民在本地工作（85%），非本地工作的仅占 15%。因此，居民生活水平就必然受当地经济发展状况及企事业景气与否的直接影响。
（7）居民类型以老住户为主，近三分之二的居民在此居住其在 5 年以上，1 年以下的新住户仅占 7%，新、老居民在购物需求、习惯等方面均有一定的差异，应该注意的是，新住户随小区建设的发展呈不断上升趋势。
2.消费者购买力及消费水平
调查资料显示，当地居民购买力及消费水平属中等偏下，这点可以从居民家庭生活费收支、居民自我评价以及居民家庭耐用消费拥有量反映出来。
（1）被调查者本人人均月收入（包括工资、福利、补贴、奖金和个人副业收入）为 405.96 元，被调查家庭的人均月生活费收入为 339.32 元，人均月生活费支出为 256.24 元，而北京市 1994 年 2 月份人均实际收入为 196.25 元，生活费收入为 428.45 元，生活费支出为 337.9 元，可见，本地区生活水平与之相比有着较大的差距。
（2）收支略有节余，生活水平自我评价为中等偏下。目前，本地区大多数家庭收入情况为略有节余，占 61.3%，收支平衡的家庭占 34.2%，有较多节余的家庭占 3%，入不敷出的家庭占 1.5%，在对自己家庭消费水平的层次进行自我评价时，有近一半（49%）的家庭认为属于中等，有 33%的家庭认为属中下等，认为属下等和中上等的家庭分别占 9.5%和 8.5%，没有家庭认为属于上等。
（3）调查结果显示，本地区居民家庭拥有的耐用消费品配置属于基本生活配置，彩电、冰箱、洗衣机、手表等耐用消费品拥有率很高，而一些娱乐型、发展型耐用消费品拥有量明显低于城区，如录像机、组合音响、微波炉等，成套家具拥有量也因供应和住宅面积等原因拥有量较少，这些也在一定程度上反映出当地居民的生活水平。本地区每百户居民拥有耐用消费品资料如下：
表 6-8 本地区每百户居民拥有耐用消费品的情况表
耐用消费品名称　拥有量
1.　彩电
2.　冰箱
3.　录像机
4.　照相机
5.　洗衣机

6. 高档手表
7. 组合音响
8. 微波炉
9. 中高档单件家具
10. 成套家具
11. 燃气热水器
12. 抽油烟机 13. 其他 101
98
51
65
93
83
19
8
35
48
27
37
41
（4）今年收入有所增加但对未来增长信心不足。在问及“1993 年与 1992 年相比，您家的收入水平变化情况”时，有 50.5%的家庭回答有增加，有 14.5%的家庭认为持平，认为略有下降，下降很多的家庭各占 2.5%，有 3%的家庭认为增加很多。
在问及“您认为家庭的经常性收入在近一二年内将会有何变化”时，有 39%的家庭认为前景不明，30 的家庭认为将有所增加，25%的家庭认为维持现状、没有变化，6%的家庭则表示将有所减少。
3.消费者购物行为情况
（1）当地居民购买主要日常用品的地点是居家住地点最近的商店，这部分消费者占 58.6%，有 17.7 的居民选择有名气的大型、综合专营商店，有 9.6%的居民选择距工作地点最近的商店，有 7.6%的居民选择上下班路上的商店，6.5%居民则随意性选择商店。这就是说，大约有 70%的消费者购买活动是在离家庭和工作地点较近的商店发生的，这就为商场确定销售对象提供了依据。
（2）有近三分之二的消费者购物时有明确的目标（71.7%），有 21.7%的消费者购物时无固定目标，看什么好就买什么，有 3.5%的消费者以逛商店作为娱乐和消遣，另有 3.1%的消费者另有打算。
（3）消费者选择购物场所时，最注重的是商品质量因素，其他依次为：商品价格因素、交通便利因素、服务因素、购物环境因素、品种因素、个人习惯因素和其他因素等。
同时，有一半以上的消费者购物注重商店环境和文化氛围，有三分之一的消费者认为无所谓，另有少数消费者对此并不注重。约有三分之二的消费者认为广告对他们选择购物场所有一定的影响，有 7.5%的消费者认为有很大影响，尚有 28.5%的消费者认为没有影响。
（4）当问及“您是否在购买商品时，宁可多花点钱，也要买名牌产品的说法”时，有 52.8%的消费者不同意这种看法，还有 6.6%的消费者反对这种看法，他们以中老年消费者为主，但应引起注意的是，另有 40.6%的消费者赞同这一说法，以青年为主。这反映当地居民在消费心理上存有差异，较多消费者的消费心理仍是“求实、求廉”，而另一部分消费者的消费心理则是“求新、求实、求异、求廉”故如何满足不同消费心理的消费者的需求，也是商场经

营所面临的一个重要问题。
4.对当地购物状况评价及对商场经营的建议
（1）调查结果表明，有近三分之二的消费者认为本地区现有的商店不能满足他们的主要购物需要，另有三分之一的消费者则认为能够满足需求。
在不能满足需求的商品中，列前三位的分别是服装、家用电器和家具，其他依次为：食品、日用品和其他。
（2）有 42.2%的消费者认为从居民居住处购买副食品和日常生活用品较为方便，感到很方便的占 15.6%，一般的占 23.6%，感到很不方便的占 6%，感到不怎么方便的占 12%。
（3）在与本地区邻近的大中型商场中，消费者最青睐的商场为××商场，因此，××商场不仅成为本商场在外层经营圈的最大竞争对手，同时，它的成功经验也值得借鉴和吸取。
（4）消费者普遍对建立一个建筑面积为 700 ㎡的商场表示欢迎，认为很有必要和有必要建立的住户分别占 57%和 31.5%，另有 2.5%和 9%的住户认为不必要和无所谓。
（6）绝大多数的消费者希望商场所提供的服务是采用柜台服务和自选服务相结合的方式，单纯的柜台服务方式不受欢迎，这在一定程度上反映出当地居民对现有商业设施提供的服务不满足，也说明本地消费者已基本接受了自选服务这种新型服务方式。
四、竞争对手情况分析（略）
五、经营有利条件及风险因素分析
从上述情况我们可以看到，××商场有着许多有利条件，同时也面临着很多风险和挑战，对此进行客观分析，有利于企业寻找适合自己的目标市场，合理地进行市场定位。
1. ××商场经营的有利条件
（1）当地人口众多，居民受教育程度较高，有着十分庞大的市场需求。尽管居民购买力因××行业不景气受到一些抑制，但从改革开发角度看，本行业仍将是国家重点扶持且有着很大发展前景的行业，随着改革的深入，合资企业、股份制企业的增加，国营大中型企业转换经营机制，企业效益将会提高，职工收入也会随之增加。此次调查的企业尽管有赢有亏，但几乎所有的企业对今后发展持乐观态度。此外，新的工资制度改革也将使企事业单位和离退休人员收入有一定程度的增加。因此，当地巨大的现实需求和潜在需求为商场经营提供了十分有利的条件。
（2）本地区目前正处于发展上升阶段，新建成的×××小区和×××小区，以及即将兴建的××新区，使当地及周围人口数量激增。由于新居民来自各行各业，故具有较强的购买力，新区建设带动交通、商业环境改善，使本地区吸引力有所提高，有利于商场的不断发展。
（3）当地商业不够发达，现有商店无论在商业设施还是经营商品均属较低档次，不能满足居民需要，商场在购物环境、经营规模、经营内容等方面都将比现有商店有较大优势，加上当地居民普遍欢迎在此建立这样规模的商场，故商场目前进入本地市场的时机较好，难度不大。如经营有方，将吸引当地相当比例的购买力。
（4）目前新实施的职工休假制度，使人们的闲暇时间增加，使商场门槛人数增加，有利于商业的繁荣。
2. 经营的主要风险
（1）本地区所处地理位置较偏，商业繁华度低，离市中心较远，居民在消费习惯和心理上与市内居民有一定差别，加上由市内到此交通不便将使四环以西的城区顾客很少甚至不来光临此处，对城内有着很大购买力的消费者缺乏吸引力。此外，商场所处环境亦不甚理想，离集中居民住宅区较远，据公交车站也有相当距离，商场虽临街，但能见度不太好，周围摊点杂乱，××河水有污染，这些将对商场经营及形象产生不利影响。
（2）目前本地区大多数企业开工不足，生产滑坡，裁员较多，购买力水平较低，使需求受到一定程度的抑制。

（3）尽管当前本地区商业竞争力相对较弱，但竞争的威胁依然存在，主要来自两个方面，一方面是当地商业设施的新建改建；另一方面是来自与本地区邻近的大中型商场的威胁。（略）

（4）当地社会治安情况不太好，居民安全较低，加上地域较大，居民居住分散，也将对商场在制定经营服务方式（如开架售货）和营业时间等方面带来一定的影响。

六、对商场经营的几点建议

第一，在服务宗旨上，考虑到当地的实际情况，商场不能像×商场，吸引使馆人员、外籍人员和外企业等高薪收入阶层消费者，也不能像××商场以吸引流动性购买力为主，而应像××商场那样，以本地区工薪阶层为消费服务对象，树立“立足本地，为本地居民提供优质服务”宗旨。

第二，大辐射范围（营业圈）上，按照上述服务宗旨，商场的营业圈可分为两层，内圈为××地区至××地区，外圈是由内圈向外延伸 5 公里，也可通过提供一些特色服务吸引市内居民。

第三，在经营方针上，商场所经营的商品项目、品种及价格，都要适应当时、当地居民的消费水平和欣赏水平，不能过高，也不能过低，而应根据商业竞争要求、商业发展趋势要求、消费者要求，以及本地区今后发展等要求综合考虑。我们认为：商场应走中档化、齐全化的路子，创造出自己的经营特色，即坚持“中档商品为龙头、低档商品应有尽有、高档商品少量化”的经营方针。这样，可是商场有较充分的回旋余地，并发挥其规模较大的优势。

第四，在商场设施和购物环境上，应对购物环境给予一定重视，在力所能及的条件下，努力营造一个舒适的购物环境，给当地居民以全新的感觉，吸引更多的消费者来此购物。

第五，在服务质量和品种上，应把提高服务质量放在首位，服务质量包括商品质量、服务态度、售后服务等方面的内容。当地居民将商品质量因素排在选择购物场所的第一位，对假冒伪劣商品深恶痛绝，同时普遍要求和建议新商场的营业人员有较好的服务态度，因此，商场要想取得竞争的主动权，必须严把商品质量关，加强对营业员的培训，提高其素质，以取得消费者的信任。

在商品品种上，应尽量齐全并有特色，根据调查的情况，我们认为还是应以吃、穿为主。比如，在吃上，不妨引进个老字号，像“稻香村”、“六必居”等，相信会受到居民的欢迎；在穿上，也应适当引进几个老牌子的服装，如“蓝天”、“华都”等，这些服装牌子老，服装款式好，价格也适中，多受中老年消费者喜爱，现今流行的“罗曼”、“蒙妮莎”等名牌服装，也可适量购进，以满足部分中青年消费者的需要。其他方面，如家具、电器等，则应以名牌为主，比如天坛家具，松下、牡丹电器等。

第六，要提高交通的便捷度，如何与公交部门协商，将目前路经商场的公共汽车站台移近商场或增设商场车站，要适当处理门前个体摊群，以增加商场的客流量。

第七，采用适当的广告方式加强广告宣传。当地有一半以上的消费者已知道本商场，但仍有许多居民不知其名。在广告宣传中除可采取一般性大众媒介外，还可通过居委会分发一些宣传材料，并注意沟通与当地居民的感情联系，重视和尊重群众的建议，有可能的话，从事一些本地区的公益事业，这些都会有助于提高商场的知名度和顾客对商场的亲近感。

总之，作为本地区规模最大，现代化程度最高的商场，不仅需要有琳琅满目的商品，还应有良好的服务设施，优秀的服务质量，很高的商业信誉和便利的交通条件等。这些都要靠商场全体员工的长期努力取得。

[试析]

该调查报告有哪几部分组成？说明了什么问题？

案例十八、惠泉的下一步

——福建惠泉啤酒集团股份有限公司市场调查分析报告

世纪之交的公元 2000 年 4 月 1 日，星期六。多少年来，“惠泉人”除了春节放假三天以外，已经很少有双休日和放假的概念，工厂里一片繁忙景象，前来提货的卡车排成长龙。

南方的夏天来得特别早，刚刚忙完春节这一啤酒销售旺季，公司高层又开始策划一年中黄金季节的啤酒销售。一大早，公司总经理郭振辉就来到办公室，桌上的材料已经看过一遍，想到九点钟全体中高层干部参加的销售会议，他不禁又翻阅起来，边看边思索，这个会议太重要了，会上不仅要讨论今年省内的销售问题，更重要的是要制定向省外“进军”的策略，我们不能只满足于福建知名品牌，要让惠泉啤酒走得更远，毕竟年前在中央电视台的广告已经播出了，下一步该如何行动呢?

一、公司概况

福建惠泉啤酒集团股份有限公司位于福建泉州市惠安县城，前身为一王氏资本家创办的生产瓜干酒的手工小作坊，始建于 1938 年，解放后改造为地方国有企业，到 1977 年创税利 185 万元，共有职工 110 人，固定资产原值 69 万元。经过长足的发展，到 1999 年，已经成为全省同行业企业的排头兵，在全国行业中也名列前茅(公司发展史见附件)。

惠泉啤酒集团股份有限公司实行的是董事会领导下的总经理负责制(图 6-1)。

图 6-1 惠泉啤酒集团股份有限公司组织结构图

惠泉啤酒集团股份有限公司的监事会主席由惠安县审计局局长兼任。公司的营销活动由销售部和广告信息部具体完成。分管销售的副总经理负责统筹和协调。重大问题上报总经理。销售部的工作范围是订单的签订和执行、市场的开发、成品仓库和驻外机构的管理、售后服务等。广告信息部的工作范围是公司广告的制作和管理、企业 VI 识别系统的导入和制作、本公司产品销售的市场信息反馈、行业信息、原辅材料的供求信息等。两个部门互相监督。

从公司对员工的激励方面来看，1997 年 2 月，惠泉啤酒整体改制，以发起设立方式成立股份有限公司，惠安县国有资产投资经营有限公司持有 51%的股份，公司内部职工持有 28.27%

的股份，其他法人股东持有 20.73% 的股份。

公司不仅让职工成为股东，还支持成立“职工持股会”，职工持股会派代表参加董事会，参与公司重大决策的制定，切实将职工的工作绩效、公司的效益和个人利益挂起钩来，极大地调动了职工的积极性。公司的盈利年年有分红，例如 1998 年现金股利每股 0.21 元，股票股利每 10 股送 2 股。

从与地方政府关系方面来看，由于惠泉啤酒公司为国有资产绝对控股的股份制企业，而且是惠安县第一纳税大户。例如，1999 年，公司上缴各种税金总额占惠安县财政收入的 40% 以上，因此，惠安县政府从各方面对公司的发展给与支持，并为此专门成立了隶属于县计委的“惠泉集团发展研究中心”。

总的说来，惠泉啤酒从一个县办小厂发展成为一个国内知名的啤酒集团，很重要的原因在于重视研发投入，狠抓新产品开发，走内涵式发展道路。1983 年，在福建省率先引进啤酒露天大罐发酵新技术；1992 年，进行 1.5 万扩 3 万吨年生产能力的技改扩建；1993 年，开始 3 万扩 6 万吨的技改扩建；1994 年投产；1995 年，6 万扩 10 万吨；1996 年，10 万扩 20 万吨；1999 年，在原有基础上进行扩产 5 万吨技改，并引进全省首条 500ml 生产线。更引人注目的是，当年还奠基开工了年产 80 万吨的异地搬迁技改项目。在其他啤酒企业纷纷兼并、异地设厂的情况下，惠泉啤酒一直采取原有基础上的技改增产的策略。

二、啤酒市场状况

（一)啤酒行业基本情况

啤酒是饮料酒中发展较快的品种，80 年代初啤酒产量尚不足饮料酒产量的 20%，到 1990 年上升到 50% 以上，1997 年啤酒产量占饮料酒的 60%。近年来国内啤酒市场逐步饱和，我国啤酒年总产量达 2000 多万吨，行业增长速度放慢(见表 6-9)，行业生产能力出现过剩，约有 500 万吨生产能力没有发挥。由于世界啤酒市场饱和，外商看好中国市场，近年来啤酒进口量和进口额都有较大增长(见表 6-10)。市场竞争越来越激烈，出现低价竞争和地方保护，行业效益有所滑坡(见表 6-11)。在市场竞争的推动和国家有关政策的引导下，啤酒企业向规模化、集团化发展出现了一些以大企业为龙头的啤酒集团。在发展变化中，一些企业倒闭，一些企业并入集团，全国具有独立法人的啤酒企业逐步减少(见表 6-12)。

表 6-9　近年全国啤酒产量增长情况

年份	全国啤酒产量(万吨)	增长量(万吨)	增长率(%)
1995	1568.82	154.19	10.9
1996	1681.91	113.09	7.2
1997	1888.49	206.58	12.3
1998	1987.68	99.19	5.3
1999	2088.40	100.72	5.1

表 6-10　啤酒进口情况

年份	啤酒进口量（千升）	啤酒进口额（万美元）	啤酒进口平均价格（美元/千升）
1997 年	28499.8	1361.9	477.86
1998 年	32745.3	2149.9	656.55
1999 年上半年	28180.7	2946.2	977.5

表 6-11 啤酒行业经济效益

年份	啤酒利税总额（亿元）	其中：利润（亿元）	平均吨酒利税（元/吨）	平均吨酒利润（元/吨）
1996	80.0	22.0	475.65	130.8

1997	85.3	14.3	451.68	75.72
1998	92.8	16.7	466.94	84.72

表 6-12　企业规模情况

年份	企业数(个)	企业平均产量(万吨)	20万吨以上企业 个数	产量占全国	10-20万吨企业 个数	产量占全国	5-10万吨企业 个数	产量占全国
1994	655	2.16	3	5.4%	21	19.9%	36	16.6%
1995	626	2.51	7	12.1%	23	18.6%	44	19.1%
1996	589	3.06	8	14.5%	28	21.8%	47	18.2%
1997	550	3.43	13	21.4%	28	20.9%	57	20.4%
1998	495	4.02	18	31.3%	26	17.1%	60	21.2%

自 1984 年我国第一个中日(日本三得利)合资企业诞生以来，啤酒行业引进外资的工作进展较快，特别是 90 年代初，一些著名的啤酒公司纷纷进入中国，投资或合作品牌生产。到 1998 年底，中外合资企业 95 个，其中外方控股 77 个，从数量上说，中外合资企业数不足 20%，但这些企业规模都较大，其产量占全国总产量的 32.9%，近年来合资企业和外国品牌啤酒生产情况如表 6-13 所示：

表 6-13 合资企业和外国品牌啤酒生产情况

年份	合资企业(个)	占全国产量(%)	外国品牌(个)	外国品牌产量(万吨)	占全国产量(%)
1995	78	24	10	34.7	2.2
1996	87	29.5	21	58.2	3.5
1997	92	30.8	28	66.2	3.6
1998	95	32.9	46	80.3	4.3

福建省是我国的啤酒消费大省，近几年啤酒市场竞争越来越激烈。1995 年，福建省啤酒产量 102.26 万吨，利税总额 46583 万元，其中利润 8899 万元。经过 4 年的竞争发展，到 1999 年，全省啤酒产量达 116.33 万吨，居全国第九位，利税总额 59503 万元，其中利润 10607 万元，分别比 1995 年增长 13.76%、27.74%和 19.19%。1999 年福建省常住人口 3316 万人，人均啤酒拥有量为 34.7 公升。1995—1999 年福建省啤酒产量、利税完成情况如表 6-14 所示：

表 6-14　福建省啤酒产量、利税完成情况

指标 年份	啤酒产量(万吨)	年递增(%)	利税总额(万元)	年递增(%)	利润(万元)	年递增(%)

1995	102.26	24.7	46583	73.11	8899	55.25
1996	110.52	8.08	60299	29.45	16641	86.68
1997	107.42	-2.8	50296	-16.59	9696	-41.64
1998	120.35	12.04	52837	5.05	8597	-11.33
1999	116.33	-3.34	59503	12.62	10607	23.38

为深化企业改革，调动啤酒生产经营积极性，增强企业活力，原莆田啤酒厂组建成立了福建雪津啤酒集团，惠泉啤酒集团公司改制为福建惠泉啤酒集团股份有限公司，福建九州映雪啤酒集团成立，三明市啤酒厂配股加入三明农药股份有限公司改制更名为福建日月星啤酒有限公司。各中小企业如连江啤酒厂、福清啤酒厂、建阳啤酒厂、浦城啤酒厂、闽城啤酒厂、连城啤酒厂等许多企业也分别进行了改制。

近年来福建省啤酒行业在规模经济方面也有所发展，行业集中度相应提高。1995 年，福建省啤酒生产企业 46 家，年产啤酒 5 万吨以上的企业有 6 家，最大啤酒企业年产啤酒 14 万吨。到 1999 年底，福建省啤酒生产企业数为 37 家，年产啤酒 5 万吨以上的企业共有 7 家，其中惠泉啤酒和雪津啤酒超过 20 万吨，最大年产量为惠泉啤酒的 25.45 万吨。年产啤酒 5 万吨以上的 7 家企业，占全省啤酒生产企业数不到 1/5，而它们 1999 年生产啤酒 90.21 万吨，占全省啤酒总产量的 77.55%，利税总和 54126 万元，占全省啤酒行业的 90.96%。

为了适应日益激烈的竞争、惠泉、雪津、泉州中策、莆田金匙、日月星、第一家(福建)啤酒公司等一些骨干企业，纷纷加大了技术改造力度，装备水平有了很大的提高。雪津啤酒公司引进 GRE 冰啤设备，第一家 (福建)啤酒公司引进比利亚莫拉—2001 麦汁压滤机，泉州中策啤酒公司引进德国 KHS 灌装线和美国空瓶自动检测器，惠泉啤酒公司扩建 10 万吨啤酒生产线完成投产等项目。漳州、福鼎、邵武、南平等不少中小啤酒生产企业也以不同方式不同程度因地制宜进行技术改造。近年来先后有惠泉、雪津、泉州中策、银城、福鼎、金匙等啤酒公司通过 ISO9002 质量体系认证。

（二)主要竞争对手

目前，惠泉公司正着手于全国化市场的进程。在这一过程中将不可避免地承受一些大企业的竞争压力，主要竞争对手是青岛啤酒集团。青鸟啤酒 80 年代年产量为 7 万吨，1996 年达 30 多万吨，1999 年青岛啤酒集团总产量突破 100 万吨，产品出口居全国同行之首。近年来，青岛啤酒集团凭借政策、品牌、技术、资金等优势，实行“高起点发展，低成本扩展”的策略，通过收购、控股等形式，并购十几个省市的三十多家啤酒企业，先后在全国主要市场建立了 26 个生产基地，其全国市场份额从 1998 年的 2.8%，提高到 5.2%。青岛啤酒 107 万吨的产量中，使用其商标的只有青岛和深圳生产的啤酒(约 50 万吨)，其余均使用原地方性品牌，生产适合当地大众消费的中低价啤酒。

福建啤酒的主要生产厂家有惠泉、雪津等，各企业的情况见表 6-15。惠泉公司在福建的主要竞争对手是雪津公司。雪津啤酒曾是福建产量最大的厂家，生产能力达 33 万吨，1998 年产量达到最高点 26 万吨，随后进入负增长状态。雪津公司生产设备比较优良，市场主要在福建省省内，价位相对较低，在激烈的竞争中，低价让利销售为主，造成品牌形象下降，经济效益滑坡。1999 年底，雪津公司高层领导调整，加快产品结构调整，以冰啤为代表，提高质量，新包装新策划，产品价格有所提高。雪津公司有争当福建啤酒行业老大的欲望，但目前财务状况不理想。

表 6-15　1999 年福建啤酒行业前五名的厂家

序 号	企 业 名 称	产量(万吨)	销售收入(亿元)	利税总额(亿元)
1	惠泉啤酒集团股份公司	25.45	7.6	3.05

2	雪津啤酒公司	20.0	3.5	1.02
3	映雪啤酒公司	10.0	1.9	0.52
4	中策啤酒公司	9.9	1.7	0.36
5	银城啤酒公司	9.6	1.4	0.24

三、公司的营销策略

(一)市场定位

惠泉公司总经理郭振辉坚信，企业要想在现代市场竞争中获得较高的利润率，必须走差异化之路，提供特色化的产品或服务，找准自己的市场定位。惠泉公司主要是通过以下两种手段来使自己的产品与竞争者的产品相区别的。

1.品种和质量

1995 的，惠泉公司是啤酒行业全省首家、全国第二家通过 ISO9002 国际标准质量保证体系和中国方圆标志产品质量双认证的企业，这使惠泉啤酒长期以来保持了很高和很稳定的产品质量。1997 年 9 月，经福建省科委鉴定：酿造技术属国内先进水准，产品质量达到国内领先水平。近年来，惠泉公司不断加大科技投入，始终坚持每年推出 2 种以上新产品。如 1994 年承接省科委重点科研项目小麦啤酒的研制，历时三年完成，填补了福建省空白，1998 年向全国推出后，即以其独特的风味成功地领导了市场潮流。1999 年又推出 500ml 装第二代小麦啤酒，该种啤酒以优质的小麦芽为主要原料(啤酒原料中小麦芽占 50%以上)，采用国际先进的酿造技术精制而成，色泽金黄、清亮剔透、泡沫洁白持久，融合了芬芳浓郁的小麦特殊香气和清爽的酒花香，口感更加醇厚爽润，营养大大优于普通啤酒。2000 年推出的惠泉千禧啤酒，也受到消费者喜爱。

2.产品形象

惠泉公司认为，成功品牌的形象不是来自于它本身，而是有意识地塑造的结果。为此惠泉公司较早地导入了 VI 系统。早期使用的产品标志为“KS”,即“惠泉”的英文意译“kindness spring”的前两个字母。到 1995 年改为以双箭为主体的标志，该标志取材于“惠泉”首字拼音字母“H”，形似双箭，又似麦穗。事实证明，新的产品形象更具视觉冲击力，易让消费者和经销商产生正面联想。惠泉公司还是全省啤酒生产企业中第一家在福建电视台做广告的企业；2000 年它们又不惜重金在中央电视台做了主题为“有实力当然有魅力”的广告；此外，在福州至厦门的近 300 公里高速公路两旁，在目标市场所在城市的繁华路段都有惠泉大型路牌广告，广告诉求点是“惠泉，实力派”；惠泉公司还在 2000 年赞助了华侨大学篮球队参加第二届全国大学生篮球联赛(CUBA)，华侨大学篮球队力挫群雄，最终闯入总决赛并获得冠军，中央电视台曾就此作过专题报道。

(二)营销组合策略

1.产品策略

惠泉公司以科技创新为先导，根据产品生命周期理论，不断推出新产品。如 1998 年向全国推出的小麦啤酒，风味独特；1999 年全省首家推出的 500ml 装第二代小麦啤酒，口感更加醇厚爽润，营养大大优于普通啤酒，经过有关部门鉴定，产品质量达到国内领先水平；2000 年推出的惠泉千禧啤酒，更是受到消费者喜爱。目前，惠泉公司啤酒系列包括三个包装形式共二十多个品种。在容量上，有 640ml 瓶装、500ml 瓶装、300ml 瓶装；瓶子的颜色有绿色、无色、褐色三种；酒瓶上的标签在保持了惠泉产品基本标志和形象的情况下，图案、文字、颜色又大同小异。

2.价格策略

惠泉啤酒系列的价格一直处于中高档，总体来说，高出同类产品的 50%，甚至更多，这也是惠泉公司吨酒利税居于全国同行前列的主要原因。尽管价格较高，但仍然长期保持零库存。

3.渠道策略

惠泉啤酒不断积极调整销售网络建设，实行“多中减少，无中增有”的营销策略。“多中减少”即采取联合经营或集中经营，改变以往松散型为集约型，化小户为大户，坚决清除影响市场稳定和发展的客户，每箱啤酒价差达 18 元，有效地控制了市场内耗竞争，与经销商荣辱与共、利益共享，增强了经销商信心。“无中增有”即积极开发新的市场，确定新的经销大户，让产品销售不断扩大。在市场地理分布上，惠泉主要实行“以城市为中心，以县城为据点”的战略，并设立各个区域的办事机构，监督、引导和服务市场，使惠泉啤酒的整体市场处于良好的受控状态，使企业生产经营真正融为一体，达到以销售指导生产，以生产推动销售的目的。值得一提的是，惠泉公司曾规定经销商在经营惠泉啤酒时，只能将啤酒销售给酒店、宾馆、夜总会等经营场所，而不能批发给个体经营的小规模“夫妻店”。

4.促销策略

惠泉公司销售部陈经理认为，以优质产品扩大销售本身就是最好的促销，促销贯穿在产品开发、设计、生产、包装、售后等一系列过程中，而不是单纯的广告、销售促进等所谓狭义的促销，这种“以质量为先导”的经营理念为惠泉啤酒赢得了美好的形象和无限的赞誉。除此之外，惠泉公司也采用如下一些狭义促销方式。

(1)福建电视台、中央电视台以及目标市场所处的地方电视台的电视广告，福建高速公路旁大型和目标市场所在城市的繁华路段大型路牌广告；

(2)开盖有奖活动，即打开啤酒瓶，在瓶盖内写有中奖的金额；

(3)质量恳谈会，邀请政府机构如工商、税务、技术监督、质量管理等部门以及新闻机构，经销商代表，消费者代表，民意领袖等有关人员聚集开会，会议首先由惠泉公司总经理简要汇报一下公司在过去一年内所取得的成绩，然后再重点介绍在质量管理上所采取的手段，取得的成绩和存在的不足，主要议题是恳请各位代表对惠泉公司在质量管理以及其他方面提出宝贵的意见和建议；

(4)为教育、医疗、赈灾、公益活动捐资也是惠泉公司一贯的主张和行为；

(5)赞助华侨大学篮球队参加全国大学生篮球联赛。

(三)市场拓展策略

几年前，惠泉公司的高层管理者在洞察福建省内市场竞争态势和自身的优劣势之后，果断作出开拓省外市场的决策，他们通过深入的市场调查，决定选择江西市场为突破口，主要原因是：

1.江西本省内啤酒企业规模小，无龙头企业；

2.外省品牌较少且未形成垄断；

3.江西消费者还没有明显的品牌偏好；

4.地缘优势。

惠泉啤酒在进入江西省市场后，经销商和消费者反应强烈，销售势头强劲，市场占有率迅速提高，成为江西省啤酒市场省外的第一品牌。江西省的一些啤酒生产企业主动提出联营、合并或转向经销惠泉啤酒，江浙市场的开发也算顺利。但在进军上海市场时就遇到了麻烦，以至于设在上海的办事处仍在做更为深入细致的市场调查研究，为制定合适的市场策略提供依据。

九点钟整。总经理郭振辉宣布销售会议正式开始。面对着下属们一张张充满自信的脸，他也顿时信心倍增：“千里之行，始于足下”。凭借着优质的产品和完备的营销计划，惠泉人一定会走出福建，走向全国的。

[营销理论应用训练题]

从书报杂志或网上寻找 3-5 条信息，用不同的应用方法对你搜集的信息进行开发；选择一个项目，为该项目设计一份市场调查方案和市场调查问卷，并撰写一份模拟调查报告。

第七章　市场细分、目标市场选择和市场定位

案例一、抓住空白点

日本电视机生产企业从 1961 年开始，向美国出口电视机。当时美国不只是世界头号电视机生产强国，而且，美国消费者还普遍存有东洋货是劣质货的观念。但日本企业经过认真的市场分析发现，在美国市场上，12 英寸以下的小型电视机是一个产品市场空白点。当时美国电视机生产企业都县小型机利润少而不愿经营，并且错误地认为小型机消费时代已经结束。但事实上仍有不少消费者需要它，日本企业借机将小型机打入美国市场。正由于日本企业从美国产品市场空白点入手“钻”入美国，因此，为受到强大的美国企业的反击。待之羽翼丰满，占领大型电视机市场时，美国电视机厂家再反击已为时过晚。

[试析]

结合此例谈谈企业进行市场细分的重要性。

[分析]

从此例看出市场细分具有重要的意义：

首先，有利于发掘新的市场营销机会。企业要搞好营销，首先就要寻找机会，抓住机会。企业通过市场细分，就可以有效地分析和了解各个消费者群的需求满足程度和市场上的竞争状况，发现哪些消费者的需求已得到满足，哪些消费者的需求尚无适销的产品去满足，并可以发现各类产品的竞争激烈与否，从中发现商机，开发适销对路的产品，发挥企业潜力。日本电视机生产企业发现市场空白点，这是他们进行市场细分的结果。他们经过细分美国电视机市场，发现小型电视机市场存在着潜在需要，尚无相应的产品去满足，开发这个市场将大有作为。

其次，市场细分有利于提高营销效益。在市场细分之后，可以选准适合自己进入的目标市场，集中优势力量，充分利用人力、物力、财力，扬长避短，减少竞争和压力，有的放矢地开展针对性的营销活动。日本企业成功地把小型电视机打入美国市场，最重要的一点是避其锋芒，即避开了大型和一般电视机的激烈竞争，未受到美国企业的反击，减少了因竞争而带来的损失。

案例二、林昌横的“量力而营”术

林昌横是一位华侨企业家。1958 年到巴黎继承父业，经过二十多年的苦心经营，他把一个当时只有 6 名工人的小厂发展成为现今法国第二大皮件厂，产品不仅畅销法国，而且还远销德国、瑞士、以色列、非洲等地。林昌横生财有道，他制定产品销售价格的秘诀是，先算算顾客能从口袋里拿出多少钱，然后决定采取何种产品定价策略。他认为，中低档商品定价过高，顾客不敢问津，高中档产品定价过低，顾客反而认为质次也不愿意买。例如，他生产的皮带，就是根据法国人的高、中、低收入定价的。低档货适合低收入者的需要，就要 50 法郎上下，用料是普通牛、羊皮，这部分人较多，就多生产些。高档货适合高收入者的需要，就在六百到八百法郎范围内，用料贵重，有鳄皮、蟒皮，但是，这部分人较少，就少生产些。有些独家经营的贵重商品，定价就不封顶，因为有钱的人，只要他喜欢，价格再高他也会购买。中等货就定在 200 至 300 法郎上下。这样做，既扩大了市场，又能得到较多的盈利。

[试析]
用市场细分原理分析林昌横经营取得成功的原因是什么？
[分析]
从市场细分策略原理分析林场横经营取得成功的原因大致有两点：
1. 进行了市场细分。市场细分就是根据消费者明显的不同特性，把市场分割为两个或更多的消费者群的过程。每一个消费者就是一个分市场，各个分市场都是有需要与愿望相同的消费者组成的。市场细分是企业经营的基础，细分标准有地理因素，社会经济因素，心理因素和购买行为因素。林昌横是根据社会经济标准中“收入”情况来细分市场，灵活经营的。他把消费者以收入不同划分三类，即高档需求、中档需求和低档需求，每一类就定为一个分市场，然后采用相应的产品价格策略来满足他们。
2. 采用了差异性目标市场策略。差异性目标市场策略就是按照不同市场的需要，设计不同的产品和运用不同的营销策略为分市场服务。林昌横把皮件分为三个分市场后，就把这三个分市场全部作为其目标市场，用不同质地的原材料，生产出该市场所需的皮件，并灵活定价，以占领各个分市场。

案例三、于无声处听惊雷
美国著名约翰逊黑人化妆品制造公司经理的约翰逊是以经营冷门产品起家的。约翰逊童年时家境不好，十几岁便到一家公司当推销员，后来，他通过对市场的预测，决定独立门户，创办一家黑人化妆品公司。
这时，美国黑人化妆品市场几乎是一片空白，即使有一些产品，也都是白人黑人通用的，而且美国黑人中懂得化妆或是有能力使用化妆品的人也寥寥无几，人们认为这一行业市场太小，没有发展前途，都不愿将资金投入这一冷门行业。
约翰逊通过调查研究和大量资料的分析之后，认为：美国黑人的民权运动必然会高涨，种族歧视将会有所消除和有所改善，因此，黑人的经济状况不久就会好转，他们的民族自觉意识也会逐渐抬头。凡是百人能够使用和享受的东西，黑人也一定不甘落后，再无过去那种自卑感，黑人化妆品市场的繁荣一定会来到。所以他认为，开发经营黑人专用的产品，将会有大的发展，前途是无量的。
至于当时黑人对化妆不感兴趣，约翰逊认为，爱美是人的天性，黑人自然也不例外，只要能唤醒他们爱美的潜在意识，教会他们如何打扮自己，这一行业是有希望的。他还认为，做冷门生意，没有竞争对手，只要把全部精力用于开拓市场就行了，用不着担心别人来抢自己的生意。
约翰逊四处游说，东拼西借，又筹集到了 470 块钱，他花了 200 元买了一部旧的搅拌机，又将剩余的资金采购了生产原料，这样，约翰逊这家小小的公司便开张了。
经过短短几年时间的努力，约翰逊黑人化妆品公司得到很大的发展，不久，在约翰逊预料之中的黑人民权运动的高潮来到了，他们的产品极为畅销，他的公司迅速扩大，成为美国最大的黑人化妆品公司。
[试析]

约翰逊经营化妆品成功的关键原因是什么？
[分析]
约翰逊经营化妆品成功的关键原因是选择了竞争不激烈的冷门产品。经营冷门产品最大的好处就是竞争者少，对于一个企业来说，这是最优越的条件。首先，你可以把全部精力放在产品的经营、市场的开拓上，不必为企业家最头痛的事——对付竞争而费神；其次，生产厂家可以控制产品售价，使利润稳定；第三，能使势力单薄的小厂很快出名。鉴于此约翰逊经营的化妆品就取得了成功。

案例四、“小说旅馆”生意兴隆、
在美国，有一家名叫西尔维亚?奇的小旅馆，共有 20 间客房，其布置和摆设都极为奇特。每个房间的设计都以世界一位著名作家为主题。旅客通过房间中的摆设联想到不同作家名作品的精辟句子和情节，从而引起一连串遐想。这家“小说旅馆”吸引了众多爱好读书的游客，生意十分兴隆。
[试析]
“小说旅馆”生意兴隆的原因？
[分析]
“小说旅馆”生意兴隆的原因是这个旅馆与其它旅馆相比独具特色。由此，不禁使人想到那句“特色是金”的俗语。消费者由于其社会地位、经济收入、个人爱好的不同，形成了不同的消费层次和消费特点。依据消费者各不相同的消费需求，开设具有鲜明特色的服务项目，在市场竞争中具有独特的魅力。那些适应市场规律，真正满足了某一消费群体需求的“特色店”，大多是能取得成功的。
要搞出特色，必须进行认真的市场调查和分析研究，切实掌握消费者心理，了解消费者需求。“小说旅馆”之所以生意兴隆，无非是由于其独特的经营策略满足了那些爱好读书的游客而已。
我国是一个人口众多的大国，人们的消费需求各不相同，这为经营者提供了无数的商业机会，经营者理应在经营特色上多一些招数。

案例五、把功夫下在“小处”

几年前，宁波一家军工厂效益不好，厂长组织几个人到上海滩子找生路，他们在市区租下一家十几平方米的门面房，卖什么呢？经理夏奇民苦苦思索，有人建议卖彩电。夏奇民偶尔走过南京西路上一仅有 3 平方米的小小店，门口人头拥挤，生意兴隆。一打听，这家店从解放初期一直到今天，专卖小小的“女人头饰”，品种达 400 多种，不仅养活了家里几代人，而且收益相当可观，老板还准备拿出钱来总开几家连锁店。受到启示，夏奇民决定：东企公司专卖小机子“沃尔曼”。

一时间，十几平方米的东企公司成了上海滩“沃克曼发烧友”心中的圣地，几年间，小小的机子一共卖掉了 90 多万台。在小机子上，东企公司做足了文章，他们分别在市百一店、华联商厦、大中华交电家电商店、上海文化用品商店等大店名店设立“东企信誉连锁专柜”；在市中心繁华地段——大世界附近设特约维修点；给消费者“信誉卡”凭卡延长保修期并终身享受免费修理。就这样，东企成功了，在小小的沃克曼机上赢得了信誉，树立了形象，当然也赚到了相当可观的利润。全国各地一些名牌家电厂纷纷找到东企公司，要求东企做为厂家江、浙、沪三地的经销总代理。

[试析]

东企公司运用了什么市场经营原理？该策略运用成功给我们什么启示？

[分析]

东企公司在经营中运用了集中性目标市场策略（也叫密集型目标市场策略）。即在公司刚创办之时，由于财力、物力不足，只选择经营“沃克曼”小机子这一产品，也正是这一小小的产品使公司闯开了市场，扩大了实力。

东企公司起步阶段营销策略的成功给我们如下启示。一个小企业在起步阶段，一定要有特色，要从“小”字做起。新开张一家小商店，要让消费者一眼就能从几万几十万家商店中认出你，你就必须有自己区别与别家的不同之处。总体上看你很小，但如果抓住了某一件商品，在这件商品上用足功夫，那在这点上说你就很大。

案例六、丢下西瓜捡芝麻

山东省乐陵市的乐港五金制品有限公司的前身原是一家木器厂。1990 年 7 月，有人给木器厂介绍了一个与港商合资生产中高档箱包的项目。但是厂长宋国强与港商洽谈两个月后，签订的项目合同不是生产箱包，而是生产为箱包配套的小五金。

缘何弃大取小？原来宋厂长在考察时发现，国内箱包厂家已经很多，而为箱包配套的五金厂却很少，产品质量也不过关。这使得众多中高档箱包厂不得不花高价从台湾进配件。可见，箱包五金配件虽小，却是大有市场前途的。

果然不出松厂长所料，经过五年多的努力，其产品不仅覆盖了国内市场，而且在整个东南亚

市场中占到 80%以上的份额。
“弃箱包之大，取箱包五金配件之小，不为空名，但逐实利。”这一个企业发展思路确实很值得我们借鉴。
[试析]
宋国强弃大取小，并取得了巨大的成功，这对我们有什么启示？
[分析]
宋国强的经营行为对我们的启示如下：
一是要根据市场的需要选择产品。产品不在大小，关键要符合市场的需要，为市场所接纳。不适应市场需要的产品，即使再大也将遭到淘汰。
二是要集中力量攻透一点。在我们国家，目前大多数的企业实力还不是十分雄厚，这包括资金、技术、人才等各种生产要素。凭借这样的实力，想贪大求洋，一口吃个胖子，结果往往是消化不良，半途而废。相反，集中有限的实力，攻击一个很小的方面，形成局部的优势，站稳脚跟后持续发展。这样看似满了，其实才是走向成功的正途。
三是要创出牌子，形成优势。东港的箱包五金虽是“小”产品，但是立足于创牌子、扩效应，覆盖了国内市场，还占领了东南亚市场 80%以上的份额，这就形成强大的名牌效应，使企业发展有了一个坚固的根基，正所谓“深根固本而治天下”，这正是企业发展的不败之路。

案例七、“黑货”商店生意兴
最近，在湖北省武汉市新开张了一家特色食品店。这家食品店出售的全是“黑货”，比如黑米、黑豆、黑芝麻、黑木耳、黑面包、黑咖啡等等。许多顾客买“黑色食品”时，一下子就会想到去这家黑货店。因此，该店生意一日比一日红火。
[试析]
分析“黑货店”生意兴隆的原因？
[分析]
卖同样商品的商店到处都是，要使顾客上门，非得有一些特色不可，这就是人们常说的“经营特色”。武汉这家“黑货店”的兴隆也就在于“特、新”，它让黑色食品集中一起，供顾客任意挑选，这既满足了人们好奇的心理，又跟上了人们偏爱健康食品的潮流。企业要想在竞争中站稳脚跟，必须具有开拓创新精神，并且能够仔细揣摩顾客心理，以吸引更多的顾客上门。

案例八、“万圣”书店的生意经

北京有一家书店名叫“万圣”,铺面不大,在经营上却颇有特色,有些地方甚至有悖“常理”。比如，书店规模不大理应节约开支，但这家书店却买进一辆货车，涂上店名并写上“招手即停”、“流动书架”、“来往个大专学院”；再比如，按常理书店内不应设有座位，以免顾客坐下来阅读而影响书的出售，但这家书店却全部开架，地毯铺地，音乐轻柔，店中间设有几张桌椅，顾客可以坐在那里翻阅或抄写。

据书店负责人刘化敏女士介绍，这样做是因为该书店将顾客定位在高等院校师生、科研机构工作人员。事实上，“万圣”的这些做法取得了颇为丰厚的物质回报和精神回报。各大专学院每月都要举办 1 至 2 次的书市，“万圣”书店则总是他们的主要邀请单位。通过这些书市，“万圣”得到了可观的经济收入。同时，这些大专学院的学生以及毕业后走向工作岗位的人士普遍认同“万圣”，许多人宁愿舍近求远，从距离较远的地方赶来，到“万圣”阅读、购书。

[试析]

“万圣”这些有悖经营“常理”的做法，为什么能取得成功?

[分析]

经营活动应从实际出发，根据不同的顾客定位，采用不同经营方法，而不应按所谓“常理”办事。“万圣”的成功之处就在于，它的这些经营手段与它的顾客定位相适应。购买汽车做“流动书架”，虽加大了成本，但汽车来往于各大专院校，等于在这些大学生们中间做了有效的广告，又因为“流动书架”为学生带来了方便，使他们普遍对“万圣”书店抱有好感。在店内设置桌椅同样是针对顾客的特点制定的经营方法。由于“万圣”书店的顾客主要是大学生，而这些大学生往往一时囊中羞涩，让他们能经常光顾“万圣”书店。事实上，这些学生们一旦有钱，经常到“万圣”来购书，许多人甚至在毕业后还来这里购书。

“万圣”的这些做法还能够取得很好的社会效益，首都许多报纸、电台、电视台都对它进行过宣传，这在某方面来讲，等于做了很好的广告。

案例九、降档增效益

古井贡酒是中国的八大名酒之一。在 1988 年名酒名烟价格放开后，古井贡酒厂没有被当时的大好形势所陶醉。他们居安思危，果断地撤出了名酒大战，转而寻找新的市场，努力发现新的市场机会。他们对名酒市场进行了细分：国外市场、集团购买、高收入家庭、平民百姓。这四个字市场中，国外市场对中国名酒消费量很少；集团购买和高收入家庭对名酒的要求已经得到满足；只有平民百姓对名酒的要求没有得到满足。古井贡酒厂发现了新的市场机会，他们决定开发适合平民百姓要求的名酒。那么，平民百姓对名酒的确切要求是什么呢？是适当的低价。但低价又与名酒不太相符。怎样才能把低价与名酒统一在一起？方法之一是降低酒的度数，即所谓“降度降价”。他们将 65 度古井贡酒降到 55 度，同时价格下降 60%，使其成为中档名酒——古井特曲投放市场后十分走俏。古井贡酒厂因此成为当年同行业中唯一没有亏损、滑坡的企业，并且净赚了 1000 多万元。

[试析]

结合此例谈谈目标市场必须具备哪些条件？

[分析]

一个好的目标市场必须具备以下四个条件：

（1）所选的目标市场，要有一定的购买力、足够的营业额，否则就不能获得应有的经营效益。

（2）所选的目标市场，必须具有未满足的需求，有充分的发展潜力，否则就不能求得长久的生存。

（3）所选的目标市场，竞争者不至于充斥甚至控制这个市场，否则就不能有效地占领目标市场，以致在竞争中受挫或失败。

（4）所选的目标市场，企业要有进入的能力。

古井贡酒厂“降度降价”经营古井特曲取得成功的关键，是选择了最佳的细分市场——平民百姓对名酒的需求作为该厂的目标市场。这个目标市场恰好符合选择目标市场的三个条件。因为，第一，该厂正是为了适应消费者消费名酒的购买力，才降度降价的。平民百姓认为 65 度古井贡酒价格高于他们的消费水平，而比 65 度古井贡酒价低 60%的 55 度古井特区价格正合其购买力水平。第二是古井特曲填补了当时的一个空档——对名酒有很大的需求的平民百姓这一消费者群，他们的需求尚未得到满足，有发掘市场的潜力。第三十古井贡酒厂这样做由于钻了空子，目标市场上竞争不甚激烈，竞争者未进入和控制这个市场，因此成了当年唯一在同行业不亏损的企业。

由此可见，只有四个条件同时具备的市场才宜选作目标市场。缺乏其中的某一个都不宜选择，对此且不可马虎从事。目标市场选择的好坏，关系到企业的发展命运，必须经过反复权衡、周密思考后，方可定夺。

案例十、娃哈哈的成功秘诀

1987 年初，杭州市上城区教育局任命宗庆后为校办企业经销部经理，进行重整因亏损而停办的经销部，并要求到年底创利 4 万元。结果到年底，经创利 30 万元。第二年教育局要求与他签定上缴利润合同，宗庆后欣然同意将 30 万元作为基数，在 3 年内每年递增 15%。是什么使他获得如此巨大的成功呢？是新产品娃哈哈儿童营养液。

宗庆后上任伊始，就对市场作了调查，在调查的 3006 名小学生中，竟有 1336 位患有不同程度的营养不良症。而市场上虽然营养液名目繁多，却恰恰缺乏专为儿童设计生产的品种，于是他决定开发儿童营养液。有人提醒他：老牌的、成名的营养也多得很，能竞争过人家吗？

再说，只生产而他营养液，这是自己束缚自己的手脚，自己堵自己的销路，把市场限窄了吗？宗庆后认为，产品必须要突出个性，没有个性，就形不成独特的风格，没有独特的风格，谁都能吃，也就谁都可以不吃，至于销路，中国有 3.5 亿儿童，市场大得很，关键看产品是否对路。宗庆后与浙江医科大学朱寿民教授一起研究开发儿童营养液，他们针对儿童营养不良、食欲不佳的状况。以增强食欲、弥补儿童缺的营养元素为目标，采用全天然原料，研制成功了口感好，效果佳的产品。有了这样的产品，再加上出色的促销工作，很快就占领了全国的市场。

随着外部环境的逐步改善，娃哈哈厂正在顺利地发展着。

[试析]

结合本案例，试分析市场定位对企业营销活动的意义以及企业如何才能搞好市场定位工作。

[分析]

市场定位就是企业根据消费者的要求和自身情况，在分析竞争对手情况的基础上，为本企业产品在市场上树立一个与众不同的、个性鲜明的形象。市场定位是企业全面战略计划中一个非常重要的组成部分，它关系到企业及其产品入和独具特色、形象鲜明而与众不同。企业的产品只有具有个性，具有特色。才能具有竞争力，在激烈市场竞争中取胜。这也是市场定位之意义所在。

杭州娃哈哈儿童营养液厂正是本着这一原理进行市场营销活动的。他们在市场调查的基础上，掌握了消费者需求的情况，发现了大多数儿童患有营养不良症；同时又分析了市场上营养液的生产状况。尽管当市场上有名目繁多的营养液，但他们在市场供应的基础上发现儿童营养液供应缺乏。于是该厂决定开发生产专门满足儿童营养需要的营养液。避开成人营养液竞争者众多、竞争激烈的状况，来开发专门满足儿童营养需要的营养液。这一产品虽然市场狭窄，但却独具特色，有个性。有了这样的产品。再加上出色的促销宣传工作，使该厂的产品很快风靡全国，占领了全国的市场。由此可以说，杭州娃哈哈儿童营养液厂是在市场调查的基础上，对营养液市场进行了细粉，又在市场细分的基础上选择了目标市场。进行了很好的市场定位，由于市场定位准确，使该厂经营获得了巨大的成功。

市场定位对企业的营销活动的成功有着重大的意义和作用。那么，企业如何做好市场定位工作？从本案例中我们可以看出企业做好市场定位工作，必须做好以下两项工作：

首先，企业要进行充分的市场调查，掌握消费者的需求情况和竞争对手的情况。

其次，企业要在市场调查的基础上，进行市场细分，选择出适合企业进入的目标市场。

只有做好上述两项基本工作，企业的市场定位工作才能做好。

案例十一、产品跟着顾客走

烟台木钟厂生产的“北极星牌”木钟 1981 年产量 90 万支，1992 年突破了百万大关，跃居全国同行业之首，产品行销祖国各地和世界上 40 多个国家和地区，多年来长盛不衰。其中奥秘，略述如下：

一是根据不同地区的不同习俗进行设计和生产。国内外一些城镇的许多用户对色泽素净清雅的钟壳感兴趣，该厂就设计了各种具有现代风味，造型美观大方的浅色钟壳；广大农村用户喜欢钟壳红火喜气，色彩浓烈，该厂就设计生产出具有民间传统艺术特色的红漆圆座钟以及饰有金色云涛和骏马的雕花铜柱各式座钟。

二是针对用户的情趣和爱好进行设计和生产。西欧市场对木钟的外观复古兴味很深，华侨则喜爱能够反映民族气派的式样。该厂便设计出了雕刻座钟，双历挂钟，落地钟等 9 个品种和 16 个花色式样的木钟。

三是根据用户的不同要求，改进木钟的工作性能。有些用户希望能够买一种可以控制报时音响的木钟，该厂便组织设计出“报时止打装置”；有的用户希望木钟发条走时长一些，他们便设计了连续走时 31 天的“月神”。

在这个厂的产品专柜前，顾客就像在饭店里用餐挑菜一样，可根据自己的“口味”随意挑选木钟的品种和花样，而厂方则急顾客所急，想顾客所想。这样，其产品哪有不畅销的呢？

[试析]

烟台木钟厂经营成功的主要原因何在？

案例十二、“芝麻开门”

1950 年，日本索尼公司制造出第一批磁带录音机。这批录音机每台重达 30 公斤，定价为 17 万日元。尽管机器又大又重，但性能很好。盛田昭夫认为，只要制造出优质产品，订单就会雪片似的飞来。

一切准备就绪，他们拿着录音机四处示范表演。凡是看过演示的人，无不为这种奇妙的产品而称好，但没有一个人愿意出钱购买，索尼公司的美梦似乎就要破灭了。这次教训把盛田的注意力引向市场。经调查发现，当时日本一个大学毕业的工薪人员月薪还不到一万日元，17 万日元可是一笔惊人的数额。而且，录音机对日本人来说，还是一个新鲜事物。

一天，盛田信步踱进一家古玩店，看见一位顾客正在用大把的钞票购买一个花瓶。“这个花瓶的价格比我们录音机还要高!但录音机的实用价值显然高于花瓶,为什么就是无人购买呢？”盛田十分纳闷。

突然，他悟出：要卖出我们的录音机，首先必须找到那些能够认识我们产品的价值的人。他注意到，战后日本速记员和外语教师奇缺，法院人工记录不仅工作繁重而且效果不佳。于是，他们向日本最高法院演示了录音机，立刻就卖出 20 台。随后，他们又向学校推进，使录音机

成为必不可少的教学工具。就这样，索尼录音机迅速开辟了市场。
[试析]
本案例中，索尼公司产品起初为什么会滞销？而后又是怎样扭转被动局面的？

案例十三、在“夹缝”里寻生路
始建于 1987 年的三峰锅炉厂，是一家乡镇企业，最初是以生产玻璃纤维布为主，但由于这一选项比较盲目导致企业连续几年亏损，亏损额达 300 万元，企业濒于破产。面临困境，朱锦峰在包头农行营业部的大力支持下，在经过对市场周密的调查后发现，小型立式锅炉是市场的一个空白点，而市场需求量有较大。于是他毅然向上海引进了这一生产技术，并利用当地钢铁资源和技术力量生产出高质量的产品，这一产品已经投放市场立即供不应求。
新的经营思路是企业尝到了“科技兴业”的甜头。紧接着他们又开发了大型卧式锅炉，并引进先进生产技术，在市场上又以同类产品中质量最优取得了成功。
仅在一年多的时间内，三峰锅炉厂就以两个战役转变了亏损局面，今年预计可创产值 400 万元左右，企业得以起死回生。面对成绩，朱锦峰清醒地意识到每前进一步都是步履维艰的，决不能有半点松懈，背着沉重的旧有企业留下的包袱，他带领全厂职工，首先严把质量关，从完善检测系统入手，层层把关，使产品的质量得以充分保证，取得了客户的信任，同时，完善售后服务系统，实行产品三包，并上门维修、安装、调试、跟踪服务，在锅炉行业激烈竞争中站稳了市场。
[试析]
结合本案例说明该企业是如何扭转亏损获得盈利的？

案例十四、“状元红”酒的东山再起

河南省上蔡酒厂生产的“状元红”，是已有 300 年历史的名酒，古方酿造，省优产品，行销全国，远销国际市场。

1981 年，“状元红”以古老名酒的资格，再度进入上海市场。然而“状元红”并没有旗开得胜，没有“红”起来，反而成了滞销货。

上蔡厂于是与“状元红”在上海的特约经销单位——黄埔区烟酒公司一起，认真研究，走访调查了几家酒店，听酒店老板介绍，青年是上海名酒最大的消费者，他们购买名酒的目的有两个，第一是送礼，初次到恋人家做客，总要带上几瓶好酒孝敬长辈。第二是装饰，布置新房时，在玻璃柜里放几瓶名酒，以显其风雅，中档酒最畅销。

根据调查，上蔡厂决定：以青年消费者为目标市场，以“礼酒”、“装饰酒”为主要销售产品；以中档价格为定价策略。他们又在《解放日报》和《文汇报》上连续刊发文章：《礼品佳酒——中国古老名酒“状元红”在南京路各店上市》。几天之后，人们争相购买，“状元红”终于在上海市场走俏。

[试析]

结合本案例说明“状元红”是如何东山再起走俏上海市场的？

案例十五、益阳日化厂是如何开拓市场的？

在一些化妆品厂竞相推出高档产品的浪潮中，一样日用化学品厂，却瞄准农村市场，推出价廉物美的小小蛤蜊油的需求较多，供应八百里洞庭水乡，仅两个月时间，就销售了 1700 项，盈利两万多元，人均创利四千元。

蛤蜊油本是湘乡农民喜欢的保健用品，可近年来，这种价低利微的大众化日用品，工厂却不生产了，商店柜台上摆设的尽是高中档的珍珠霜美容霜。湘乡农民，有机个能经常用得七八元一瓶的珍珠霜呢？益阳日用化学品厂厂长何东阳在市场调查中了解到，洞庭湖湘乡农民喜爱蛤蜊油，虽然价低，但薄利多销，就可积少成多。于是，他们在去年十月开始了蛤蜊油的试制和生产。他们取人之长，改进工艺和配方，生产出来的蛤蜊油，洁白透明，香气浓郁，既可医治冻疮口，又可健肤美容，产品投放市场，很受农民的欢迎，各种规格的蛤蜊油，农家妇女一买就是好几盒。湘乡的百货批发站和商店，纷纷派人到厂采购丁华，有个百货站一次就要订购一千箱，尽管工厂职工日夜加班生产，把所备的原材料全部加工成 1700 箱蛤蜊油，也满足不了湘乡市场的需求。

[试析]

本案例中包含了什么市场营销原理？学习本案例你受到什么启发？

案例十六、“小角色”唱出好戏

1992 年，在京城刮起的“呼拉圈”旋风中，一种做工精美、五颜六色的标有“锐达实”标记的呼拉圈成为各大商场的抢手货，而它的生产厂却是个名不见经传的塞外小厂——延庆工艺美术福利厂。这个不足百人的小厂，起初只是为农药厂生产小塑料瓶，为酒厂生产瓶盖垫，产品单一，加工偏于一隅，发展机遇不多。但厂长王亚铁认为，只要肯动脑筋，在市场这个大舞台上，“小角色”也能有大作为。

去年 12 月初，王亚铁听说天津锐达实体育用品有限公司“想生产呼拉圈，但一直没找到合适的生产厂家。他当场拍定生产呼拉圈投放市场，结果这出“戏”一唱即红。不到一月时间，

他们生产的呼拉圈在市场占据了 1/3 强的份额，产品不仅在京津各大商场成俏销货，并逐渐向其他省份扩散。
呼拉圈“火”起来后，王亚铁很快将目光转到新产品上。生产呼拉圈有部分下脚料，若当废品处理非常可惜。他通过走访幼儿园和学校，得知国家教委正推广儿童棍棒操，但孩子们因没有健身棒而不得不用筷子来代替。老师们感激地说；“你真是雪中送炭。”当即要求购买 200 根。其他幼儿园闻讯后纷纷来厂订货。由于健身棒体积小，易于携带，活动量小，也赢得了中老年人的喜爱。健身棒的生产，使每吨原料可创出 1 万元的价值，不仅大大降低了生产成本，也增强了商品在市场上的竞争力。就在人们订购健身棒的时候，王亚铁又把目光盯上了新产品。
[试析]
结合本案例分析该塞外小厂经营成功的原因何在？

案例十七、常州电子仪器厂的产品定位
常州电子仪器厂经过调查分析，确定电子琴存在着一个较大的潜在市场，决定开发民用电子琴。
电子琴的销售对象定位
通过调查发现,不同消费对象所需要的电子琴大体分为三种类型:①文艺团体演奏用电子琴：要求音色美、功能全、质量高、能适应多种乐曲的舞台演奏需要。②中小学、幼儿园教学用电子琴：要求音色优于风琴，质量一般，功能从简，但至少有一个风琴的音色和一个欣赏音色。弹奏方式要与风琴一致，以适应教师的演奏习惯，售价低廉。③音乐爱好者欣赏用电子琴：由于音乐爱好者的欣赏水平、经济条件、演奏技巧以及审美观点各不相同，因此对电子琴的功能、结构、质量、价格、外形等方面的要求也不相同。该厂通过分析比较，确定以中小学、幼儿园作为主要销售对象，开发的新产品为教学用电子琴，放弃其他市场。
电子琴功能定位
从满足教学需要的角度考虑，电子琴的音阶范围和琴体结构仍可以有多种形式，该厂经过技术、价值、社会心理等方面的综合分析，选定了合适的音阶、音色和演奏性能。
电子琴价格定位
据当时调查，国内同类产品价格均在 200 元以上。用户的期望价格是每台 200 元。原因是：①以电子琴取代风琴，费用支出最好相当于更新一台风琴的价格；②依据规定，中小学、幼

儿园领导的财务审批权最高限额为200元，超过200元需报上级批准。为促进消费，采取以需求为中心的定价策略，同时考虑力争在国内同类产品中去的价格优势，决定电子琴的最终售价为每台不超过200元。根据价格定位，该厂又进行目标成本决策，目标成本不得超过165元。

电子琴质量水平和成本之间存在着一定的函数关系，单纯追求质量和单纯考虑降低成本费用，都会降低企业的经济效益，该厂通过对电子琴的质量和成本的综合分析，确定电子琴的适当质量是：①线路设计要在保证性能可靠、稳定的前提下，尽量采取低价元器件；②琴键、琴盒等结构件，要在满足基本性能的前提下，能简则简；③外部装饰简洁美观；④音色较美，使人听起来有舒服感。

由于该厂科学的产品定位，再加上科学管理和灵活销售，产品开发终于取得成功。

[试析]

常州电子仪器厂在进行产品定位是运用的是什么定位方法？你是否能用图表示？

案例十八、美乐电冰箱厂的市场定位

美乐电冰箱厂选定了“180 升电冰箱定位”这个子市场作为目标市场。通过调查了解到，顾客最关心的是产品的质量和价格两个因素，而目标市场上竞争者所提的产品情况是：竞争者A生产出售高质高价的180升冰箱，竞争者B生产出售中质中价的180升电冰箱，竞争者C生产出售低于中等质量和低价的180升电冰箱,竞争者D生产出售低质高价的180升电冰箱。A、C、D三家竞争者生产的产品在市场上的销售额基本相等，B竞争者生产的产品在市场上的销售额较大。

[试析]

1．根据上述情况，为美乐电冰箱厂选择适当的定位方法，确定其产品在市场上的位置（请用图示表示）。

2．你认为美乐电冰箱厂的产品定位在所选位置时应具备哪些条件？

案例十九、营销巨人 P&G 启示录

对于 90 年代的中国年轻消费者来说，提起 P&G ，脑海里一定能立即蹦出一个个家喻户晓的牌子：“海飞丝”、“飘柔”、“潘婷”洗发水、“舒肤佳”香皂、“碧浪”洗衣粉；“护舒宝”卫生巾；“玉兰油”…… P & G 的各类产品已经成为中国消费者、特别是年青消费者日常生活中必不可少的一部分。

成立于 1837 年的美国 Procter&Gamble(P&G) 公司是目前世界上名列前茅的日用消费品制造商和经销商。它在世界 56 个国家设有工厂及分公司，所经营的 300 个品牌畅销 140 个国家和地区，其中包括食品、纸品、洗涤用品、肥皂、药品、护发护肤产品、化妆品等。 P&G 公司于 1988 年 8 月创建了在中国的第一间合资企业——广州宝洁有限公司 (P&G) ，专门生产洗涤护肤用品； 1990 年合资各方为满足日益增长的市场需要又创办了广州宝洁纸品有限公司； 1992 年再次合资创建广州宝洁洗涤用品有限公司，然后陆续在北京、天津、上海、成都建立了分公司，并先后在华东、华南、西北、华北等地建立分销机构，不断向市场推出多种品牌的产品，提供一流的产品和服务、销售覆盖面遍及全图。

P&G 成功的登陆中国市场并取得如此巨大的成功，要得益于其成功的市场定位和市场选择战略。

一、抢滩点——选取广州作为最先的目标区域市场

P&G 选择广州抢滩登陆，将其在大陆市场的总部设在广州，然后逐渐向沿河地区 (上海等地) 扩展，是别具匠心的。 80 年代的广州是中国改革开放的前沿阵地，具有优越的投资环境和优惠的投资政策。

广州地处珠江三角洲腹地，毗邻香港、澳门，享有得天独厚的地理优势，是中国十四个沿海开放城市之一。这里优越的投资环境以及发展高新技术产品和高档居民消费品的特别优惠政策，再加上良好的城市设施，每年举行两次的商品交易会吸引着大批的海外投资者。近年来灵活开放的政策给广州的经济带来了空前的繁荣，使广州成为外商竞相投资的热点地区。

广州是中国的先导消费区域，消费潮流全国领先。经济的繁荣带来了广州居民人均年收入的显著增加和人均消费水平的不断提高，形成了强大的购买力。广州发展至今，已在传统文化的基础上形成了自身鲜明的特点和风格——“崇实、开放、进取、创新”，广州居民对外来文化的涌入更是持有一种善于兼收并蓄的学风和积极引进、消化的态度。广州这些比起内陆地区更注重中外文化的纵深拼接和汇流的新颖风格，深刻地影响着广州市消费者的消费心理和方式。广州地区成为国内消费水平和购买力居高的代表性区域，也将是高档化妆品进入普通居民家庭的先导性市场。

二、以高取胜——宝洁的品牌定位

P&G 公司在国际市场的产品一向以高价位、高品质著称。 P&G 公司的一个高级顾问曾经说过：“ P&G 永不甘于屈居第二品牌的地位，我们的目标是争取第一。”继承 P&G 的这种传统，广州宝洁在市场中的定位很鲜明，即“一流”、“高档”。广州宝洁设有产品开发部，专门研究如何提高产品的质量、包装技术和工艺技术，力求在满足中国消费者需求方面做得比竞争对手更好。在中国消费者的心目中， P&G 已经成为高品质的代名词。

P&G 打入中国市场的 1988 年，中国洗发用品市场上的同类产品种类不多。大多数国产产品质量差，包装粗糙，缺乏个性，但价格低廉；进口产品质量虽好，但价格昂贵，很少人问津。P&G 将自己的产品定在高价上，价格是国内品牌的 3 到 5 倍、比如一瓶 200ml 的飘柔定价 16.50 元，比国产同等规格的“梦思”香波贵 3 倍，但比进口品牌便宜 1-2 元。

由此可见， P&G 是以高品质、高价位的品牌形象打进中国市场的，这正切中了消费者崇尚名牌的购买心理。对于一种商品，大陆消费者首先要对其产地做出选择：国产的，进口的，还是合资生产的。多年来，与物美价高的进口货和价廉物不美的国产货相比，合资产品因其价廉物美而备受青睐，往往是优先选择的目标。 P&G 的产品虽然价格稍贵，但其高品质的形象，新颖的包装，却有着强大的竞争力，于是得以在洗发水用品市场上的众多品牌中脱颖而出。自 1988 年推出“海飞丝”洗发水起， P&G 接连打响了“飘柔二合一”、“潘婷 PRO — V ”等一个又一个洗发水的牌子。据中国社会科学院社会学所商品社会评价中心与国家统计局社会科技司合作调查的品牌市场占有率数据，大陆 1994 年洗发水市场占有率的前三名均为 P&G 产品，其中飘柔占 19.1% ，潘婷 15.6% ，海飞丝 10.9% ， P&G 的洗发产品挤占了 45.6% 的市场。

三、抓住新一代——目标市场的选取

P&G 广告画面多选用年轻男女的形象，展示年轻人追求浪漫的幻想，崇尚无拘无束和富有个性色彩的生活画面，并针对年轻人的心理配上如“滋润青春肌肤，蕴含青春美”等广告语。P&G 选择青年消费群作为其目标市场，是看中了青轻人的先导消费作用。

在中国大陆消费者中，消费心理和方式显而易见地发生了较大变化的首先是青年消费者。青年人带动了消费主义运动的兴起，改变了人们传统的生活态度和节俭观念，刺激着人们的消费欲望和财富欲望。青年人求新、好奇、透支消费、追求名牌、喜欢广告、注重自我等心理正先导性地改变着大陆的消费习惯和行为。

P&G 选取青年人崇拜的青春偶像郑伊健、张德培以及具有青春活力的年轻女孩作为广告模特；举办“飘柔之星全国竞耀活动”展示年轻女性的真我风采，以及围绕青年所作的一系列促销活动，如“海飞丝美发亲善大行动”等充分表明了它的抓住新一代的定位意图，而它卓著的市场业绩也充分证明了其目标市场定位的正确性。

[试析]:

1.依照案例分析宝洁公司是如何进行市场细分、目标市场选择和市场定位的？

2.根据市场定位宝洁公司进行了哪些营销活动？

3.您觉得，宝洁公司的营销过程有哪些需要改进的地方？

案例二十、可口可乐细分新市场

风行全球 110 多年的可口可乐公司是全世界最大的饮料公司，也是软饮料销售市场的领袖和先锋。其产品包括世界最畅销五大名牌中的 4 个（可口可乐、健怡可口可乐、芬达和雪碧）。产品透过全球最大的分销系统，畅销世界超过 200 个国家及地区，每日饮用量达 10 亿杯，占全世界软饮料市场的 48%。

在中国，可口可乐公司的历史可追溯到 1927 年在上海成立第一家装瓶厂，此后在天津、青岛及广州等地亦相继设厂，并迅速成为美国本土以外第一家年产超过 100 万箱的装瓶厂。

多少年来，可口可乐公司稳坐世界软饮料市场的头把交椅。除了可口可乐产品本身独特的配方外，可口可乐公司良好的市场营销策略也起到了至关重要的作用。本案例详细描述了可口可乐公司如何通过开辟新的细分市场而获得成功，很值得大家学习和借鉴。

可口可乐的诞生

被誉为“清凉饮料之王”的可口可乐，在全世界最为流行，每年的销售量约3亿瓶，可口可乐堪称当今世界上最大的饮料公司。然而，它的诞生完全是一种意外的机遇。1886年美国亚特兰大市的一位名叫约翰?潘巴顿的药剂师，配制了一种用于强身壮体的饮料——法国古柯酒，放在自己经营的药房里出售。这是一种用微量的古柯与咖啡因、食油、香料等原料调和的浓糖浆，用水冲淡即可饮用。一天，有一位客人进店来要买“法国古柯酒”，店员到调剂室想把浓糖浆冲淡时，却一时找不到蒸馏水。于是，这位懒散的店员就拿了调剂台上的一瓶苏打水来代用。不久，客人又回来想要再买，并且说：“今天喝的法国古柯酒味道太棒了！”这就是最原始的可口可乐。约翰?潘巴顿利用这一偶然发现，经过检验，认定它是一种有益于人体健康的饮料。于是，专门投资生产这种饮料，并且由于可乐倒入杯中会发出“喀啦喀啦”的声音，所以命名为“COCA-COLA”（可口可乐）。

一个新的细分市场

早在70年代初，可口可乐公司就开始尝试在办公室设置机售系统，但终因系统占用场地太多和需要巨大的二氧化碳容器来产生碳酸而告吹。其他公司进入办公市场的尝试也屡屡受挫，因为他们要求工作人员自己来调和糖浆与水。在面临着市场份额日益缩减的紧迫形势下，可口可乐公司加快了开发的步伐，并开发出一个新产品——“休息伴”。“休息伴”的原则应是使用方便、占地不大、可放于任何地方的机售喷射系统装置。为完成这项计划，可口可乐公司特邀德国博世-西门子公司加盟制造这种机售喷射系统装置，同时为“休息伴”申请了专利。研制出的“休息伴”同微波炉大小相似，装满时重量为78磅。顾客可以把自我冷却的“休息伴”连接在水源上或是贮水箱上。机器上装有三个糖浆罐与“休息伴”是匹配的，同时还配有一个可调制的250份饮料，水流就从冷却去流入混合管，同时二氧化碳的注入就形成了碳酸饮料。由于每一次触键选定的糖浆量需要配以合适数量的苏打，西门子公司在机器上安装了一个指示灯，在二氧化碳瓶用空时亮灯显示。机器上还装有投币器，在买可乐时，可以投入五分、一角或二角五分的硬币。由于机器输出的饮料只有华氏32度，因此也无需另加冰块。

1992年7月，可口可乐公司宣布：该公司在全国范围内的小型办公场所已安装了35000个“休息伴（Breakmate）”。这种“休息伴”的安装标志着可口可乐公司实现了多年的梦想：办公室工作人员足不出户就可以享用可口可乐饮料。梦想的实现是由于可口可乐公司成功地开发了这种新型可乐分售机，该机的开发经历了20多年的研制过程，并在30多个国家推广试用，耗资巨大，被产业观察家称为软饮料史上史无前例的一项开发。

可口可乐“休息伴”的出现，标志着市场细分的新趋势和大规模的未开垦的办公市场争夺战的开始。由于咖啡饮用量的减少和人们逐渐喜欢上碳酸软饮料，办公市场对饮料公司来说变得越来越重要了。就像一位产业分析家说的那样：“小商标是导致软饮料衰落的部分原因。主要的分销渠道已经饱和，要想增加很少几个销售百分点就的耗用大量资金，而工作场地将是可乐销售的未开垦的巨大市场。”

这种新型的“休息伴”除了对可口可乐公司80亿销售额的潜在影响外，它显然还会给整个产业界带来某些变化。1986年，每位市民软饮料的年消费量约为45加仑，已经超过了他们的饮水量。然而，在过去的10年里，主要的软饮料市场可供进一步开发的细分市场已所剩无几，新型的替代产品发展迅速，市场上充满了新的商标和商标系列。由于软饮料的价格不是整位数，零售商常常以各种理由用自己货架上的其他商品代替找零。结果，软饮料商们发现它们主要产品的市场份额在日益缩减，而其销售成本却在急剧上升。

不断改进的市场细分策略

可口可乐公司继续发展着“休息伴”的细分市场。公司一般将糖浆和二氧化碳气瓶用UPS（联合邮寄服务）运到顾客身边。然而，公司仍希望发展一种能直接与顾客接触的分送系统。欧洲的瓶递服务为“休息伴”提供了服务。然而，在美国许多瓶递员未能满足公司的要求。因

此，咖啡分送员、瓶装水公司和一些小型独立的瓶递组织就提供了最初的服务。
美国的这些服务公司先从可口可乐公司购买机器，将其安装到顾客的工作地点，然后以咖啡和自动售货机类似的方法补充糖浆罐。分销售可选择售价从800～1000美元的机器。可口可乐公司向咖啡分销商推销“休息伴”，使这些分销商提供一种全天的“完全提神系统”，同时软饮料的销售额也弥补了减少的咖啡销量。
“休息伴”3 年的市场试销，使可口可乐公司在分销渠道的设计、市场的细分等方面积累了大量的经验。在试销过程中，可口可乐公司为寻找“休息伴”的最终目标市场，不断改进其细分策略。最初的一项调查表明，将“休息伴”置于20人或20人以上的办公场地可以获得相当的利润，因此公司欲以20～45人的办公室作为目标市场。然而，这就意味着可口可乐公司将丧失掉 100 多万个不足 20 人的办公室这一巨大市场，显然这一目标市场不合情理。可口可乐公司通过进一步调研、分析，发现小型办公室的数量大有增长之势，并证明对于那些经常有人员流动的办公室，“休息伴”只需5人使用就可赢利。加上分销商还可以将机器安装在大型办公室里，使得雇员们随时可以得到可口可乐的饮料。
可口可乐笑对挑战
虽然可口可乐公司并未完全占领办公市场，且百事可乐公司提前向公众推出了一种 24 听装的小型售货机。据百事公司说这种小机器使公司零售额增加了 10%。虽然可口可乐公司不是针对听装饮料来设计“休息伴”的，但“休息伴”却显示出特别的优势。可口可乐市场分析员发现，每盒平均8美元的机售饮料要比听装饮料便宜得多，每个罐成本为10美分，搬动数十箱听装或瓶装饮料需要较大的器械并占用更多的存放空间。调查结果表明：主妇们更喜欢购买“休息伴”机售的6.5盎司饮料，而不是百事公司的标准12盎司罐装饮料。
市场测试使可口可乐公司对“休息伴”售出饮料的质量稳定性充满信心。可口可乐公司说顾客认为这个系统和售咖啡机一样好用。
结语
通过对“休息伴”市场潜力的大致分析我们不难看出,可口可乐公司也面临着一系列的问题。如可口可乐公司及其分销商不可能一下发展和占领上百万个合适的场所，它能找出比划定人数更好的方法来分割市场吗？是否另有一些行业对“休息伴”会更具代表性？是否不同行业的人具有不同的购买决定过程？
但是，可口可乐公司深信，在办公室这一细分市场的争夺战中，它比老对手百事公司超前了18个月。为了保持这一优势，它必须迅速行动，占领这个上百万的目标市场。可口可乐公司甚至梦想，在办公市场取得胜利之时，还将开辟出另一条战线——让“休息伴”走进千家万户。
[试析]
1. 在本案例中，可口可乐市场细分的依据是什么？
2. “休息伴”的市场细分为何能够取得成功？
3. 根据可口可乐现有市场状况，你能否为其再细分出一些市场来？
4. 在纯净水和果汁饮料盛行的今日，可口可乐的传统细分市场受到了哪些冲击和挑战？

[营销操作能力训练题]
以某一产品市场为例，利用市场细分的标准，对学生这一消费者群体进行细分，并选出你要进入的目标市场。

第八章　产品策略：管理产品组合、品牌和包装

案例一、为顾客设计形象

美国、德国的一些服装商店，不久前推出一种“形象设计服务”。店里专门聘请形象设计专家为每一位前来的顾客设计形象。专家根据顾客的身材、气质、经济条件等情况，出主意，做参谋，指导顾客该买什么服装，配什么领带或饰物；头发做成什么式样与服装、身材最相称；足蹬什么颜色和款式的鞋才能相得益彰等等，从而使服装及其各种配套物品最能体现顾客的长处，达到风度可人的理想境界。这项服务推出后，立即受到广泛欢迎，一时间，顾客如云，而且都是服装、饰物整套整套地购买，商店收入顿时大增。

[试析]

服装商店为顾客设计形象为什么会使商店顾客如云、收益大增？

[分析]

从市场营销角度出发看产品，产品是“整体产品”概念。这一观念认为，产品应该是一个整体的概念，它不仅包括产品本身，而且包括了各种服务，以满足需求，为消费者提供一种整体的满足。购买者所需要获得的是一个满意的整体，而不是对某一实体的占有。产品作为一个整体，一般有产品核心（即商品的使用价值）、产品形体（即商品实体）、产品附加利益（即产品的附加价值和附加服务）三个部分组成。

在本案例中：美、德的服装店对自己产品这一整体是如何理解的？

即：产品核心——购买服装的目的、给购买者带来的利益、购买服装的用途。如求美、打扮、保暖和其他社会需要。

产品形体——服装的款式、花色、规格、布料等看得见、摸得着的东西。

产品附加利益——为顾客设计形象。如根据顾客身材、气质、经济条件等情况，指导顾客购买适身合体的服饰。

可见，美国、德国的服装商店服装不仅卖有形能用的服装（即前两个层次），而且还“卖”了服务（即提供了附加利益）——为顾客设计形象。这样就使服装更有效用，也更能促进服装的销售。它与一般服装商店的主要不同点是多了第三个层次，为消费者提供了全面的服务，使顾客获得了整体的满足，因此，顾客纷纷购买，使服装店收入顿时大增。

案例二、沉默的推销员

早些年我国出口英国十八头莲花茶具，原包装是瓦楞纸盒，既不美观，又使人不知道里面装的是什么，结果无人问津。但伦敦一家百货商店出售这些茶具时加制了一个精美的包装，上面印有茶具彩色图案，套在原包装外面，销价一下由我国出口价的 1.7 英镑提高到 8.99 英镑，购者纷纷。可见，良好的包装是一个沉默的推销员。

[试析]

为什么说良好的包装是一个“沉默的推销员”？

[分析]

（1）俗话说："货卖一张皮"，这个"皮"就是商品的包装或外观。人靠衣裳，佛靠金装，商品靠包装，"丑姑娘巧打扮，要找婆家也不难"，商品也要有漂亮的包装才能吸引顾客。包装是商品的第一门面，一个完整的商品，首先进入消费者视觉的，往往不是商品本身，而是商品的包装。所以，能否引起消费者的购买欲望，进而产生购买行为，在一定程度上取决于包装的好坏。古代语言中的郑国人买其椟而还其珠，是因装珠的椟（亦即包装）比珠具有更大的吸引力。换句话说商品的包装由于漂亮美观而比商品主体更有诱惑力，更能刺激消费者的购买欲望，产生购买行为。可见，包装具有推销的作用。

(2)推销员进行推销，一般要用谈话的方式向可能购买的顾客作口头宣传，以达到推销商品、满足需求的目的。良好的包装虽不能用"谈话"的方式推销，但包装却能达到推销的目的。因为：第一，包装本身就有语言——书面语言（即文字表达），它是无声的、"沉默的"。一般包装物上有商品牌号、厂家地址、商品特性、作用、用途、用法、数量、质量、出厂日期、保质期等等说明，有的还有获奖名称、时间和奖章。这些使人一目了然，胜过推销员的"游说"；可谓"此时无声胜有声"。第二，包装本身就是一幅广告，不过这种广告不是有声的罢了。它通过人们的视觉、触觉、嗅觉等使人感知。美丽的图案装饰、雕刻造型，比在电视上大喊大叫自吹自擂更能使人信服。十八头莲花茶具就是靠洁爽明晰的实物照片而身价倍增的。第三，包装本身重复使用的价值也能引起消费者购买欲望。

由此可见，良好的包装是一个沉默的推销员。

案例三、经销与"人情味"

近年来，雪豹皮夹克一直以其式样新颖，质量上乘在市场走俏。然而厂商却患得患失，以情感为纽带，心系顾客，在去冬今春，他们又推出新招，广而告之，该商品售出五年内凡属质量问题在规定范围内给与免费维修，并为用户实行去污、上色、上光等优惠服务。顾客购买每件"雪豹"皮夹克，厂商将"人情味"荣誉经营之中，服务实在，促销有方。

"雪豹"皮夹克是名牌、市场俏货，但场上仍高度重视注入爱心与情感，这样做看似"不起眼"，但往往能够收到事半功倍的促销效果，其奥秘就在于这样做充满了"人情味"，使买者称心、放心，解除了用户后顾之忧。这精明之举，无形中缩短了与顾客的距离，使其商品美名远扬，真可谓是一举多得。

消费心理学告诉我们：顾客在购物的同时，不仅需要悦耳的问候、真切的微笑、真诚的商品宣传，还需要厂商具有真情实感。在提供实实在在的商品的同时，要提供实实在在的服务。"一枝一叶总关情"。以其"情"赢得更多的"回头客"。

[试析]

"雪豹"的"人情"经营给我们什么启示？

[分析]

"雪豹"的"人情"经营给我们一点启示：在当今市场竞争十分激烈的形势下，企业首先要生产出优质产品，在生产出优质产品的同时，还不能忘记向市场的深层次开发，给顾客多一份考虑，给"上帝"多一点爱心，给用户多上点实实在在的服务，使"上帝"感到企业的一颗真正为他们服务的心、一片真正为他们服务的情，搞好"产品质量竞争"后的"第二次竞

争”——服务竞争，以求得不断的争得市场、占领市场。

案例四、东方不亮西方亮

浙江省余姚市湖北乡推销员沈光生在 4 年时间里先后为本地和全国 6 个省的 16 家单位吞吐榨菜、瓜子等滞销品 330 多万斤，每年获劳务费一万元。沈光生为什么能把“滞销”的产品变“俏”呢？他正是掌握了“滞货异地能变俏”的经营哲学。沈光生所在的泗门区年产榨菜达 100 万担左右，1983 年由于信息不灵，销售渠道梗阻，榨菜滞销。29 岁的沈光生初出茅庐，为村民找销路，凭着诚实和信誉，当年便推销榨菜 30 万公斤。他把浙江滞销的榨菜联系销往东北、内蒙古，又把内蒙古滞销的瓜子联系销到余姚市，从中收取服务费，使两地滞销的产品得以销售出去。

[试析]

上述事例中包含有什么营销原理？

[分析]

这则事例表明了一个简单的道理：此时此地看似滞销积压、不受欢迎的贱货，在彼时彼地却可能是俏销品，商品流通的幅员辽阔，消费者众多，市场需求差异很大，余缺畅滞在不同的时间和地域内表现不尽一致。如沿海一带的小商品，在当地不一定畅销，可转往内地却有广阔的市场；“泥蒿”在边远山区和广大农村是人们不屑一顾的野草，可武汉市居民却当作餐桌上的美味佳肴;在城市风行多年的绸类织物已不为人们喜爱,而边远山区的农民视为珍宝。如果企业目明耳聪，善于掌握不同地区不同时期的商品需求信息，敢于人弃我取，那么，生意定会越做越活。当然，“人弃我取”要建立在深入调查、准确预测、摸透行情、知己知彼的基础上，如果不加区别地盲目乱取人之所弃，生意不仅做不活，反而会坑了自己。

案例五、“雨伞袋”带来的温馨
韩国有一家商店，每逢雨天便派一名店员专门守候在店门旁边，若有顾客带着雨伞光顾，店员就会递上一个塑料袋，让顾客用此塑料袋把湿淋淋的雨伞套在塑料袋里，等顾客出门时，则再将塑料袋收回去，备其他顾客使用。
[试析]
该商店此种做法的高明之处何在？
[分析]
该商店在雨天为光顾商店的顾客提供雨伞袋，是把“服务”这一概念的含义扩大与延伸了。在激烈的市场竞争之中，服务行业的服务措施、服务内容、服务质量等，已成为商家兴衰成败的重要因素。经营者不仅要为顾客提供优质服务，而且还在服务内容上多角度，全方位地充分满足顾客的要求，想顾客之所想，急顾客及所急，为顾客提供尽可能多的方便。这也正是该商店经营的高明之处。
顾客在雨天逛商店，拿着滴着水珠的雨伞购物非常不方便，湿漉漉的雨伞稍不留意就会弄湿衣服，而雨伞袋最“动人”的地方，就在于它在不经意中给顾客带来了方便，带来了温馨的感受。
俗话说：“细微之处见真情”。商店通过为顾客提供一点一滴的服务，博得顾客的好感与信任，树立了良好的形象，有利于提高其竞争能力。

案例六、树立大质量观念
广东有一家生产日用电器的企业，所产电饭煲等产品的主要技术指标均达到了部颁标准。可在一段时间内就是打不开销路，厂长为此非常纳闷。经过调查分析，他终于明白了：以前注重抓产品本身的质量，这无疑是对的，但却忽略了根据市场需求结构调整产品结构，忽略抓营销质量，因此，难以取得理想的经济效益。江苏有一家生产收录机的企业，论技术、设备并非国内一流，可他们开发了不同规格、不同档次、不同造型的系列收录机，并注意售后服务，销售量连续几年名列全国之首。这个厂就尝到了用“大质量”观念指导产销工作的甜头。

广东电器公司吸取过去质量事故的教训，加强了维修服务，在全国大多数地区设立了维修服务中心，较好解决了产品质量问题。
[试析]
现代企业经营为什么要树立大质量观念？广东这家日用电器企业的产品一开始时为什么打不开销路？
[分析]
大质量观念包括三个层次：内在质量、外在质量和服务质量。企业树立大质量观念是很重要的。
（1）传统的质量观念只包含产品的性能、耐用、可靠，而产品的美观适用、服务周到等基本排斥在外，实际上只是大质量层次中的内在质量。这就存在很大局限，从而给现代市场营销带来很大的不利。
（2）本例中的广东这家日用电器企业，虽然内在质量、外在质量都抓得不错，但由于忽略了抓服务质量，因而在一段时间内打不开销路。
（3）消费者的需求是多样的，即使是买同一件商品，也存在着多种需求。按照传统的质量观念办事，是难以满足这些需求的。就像江苏这家生产收录机的企业一样，虽然论技术、设备并非国内一流，可他们开发了不同规格、不同档次、不同造型的系列收录机，满足了消费者的多种多样的需求，并注意了售后服务，所以销售连续几年名列全国之首。广东电器公司也是这样。
（4）大质量是当今市场和未来市场的通行证。有了它，产品在市场上就会处处亮“绿灯”，畅通无阻；没有它，就会连连撞“红灯”，寸步难行。企业要想获取这张“通行证”的“专利”，就必须长期树立大质量观念。

案例七、单一品牌策略能成功吗？
商业经营中，经营者有意无意地遵循着这样一条原则，即：柜台上必须摆满各地进来的不同品牌的商品供顾客挑选。英国最大的连锁商店——马狮百货公司（Marks & Spencer）却完全违背了这一经营原则。马狮在全英国自设的250家商店中全部只售卖圣米高这一个品牌的商品，但是公司的盈利却想雄居英国零售集团的榜首。马狮公司甚至还以每平方米销售额世界第一的纪录再入了《吉尼斯世界纪录大全》。
在马狮下属的商店中只经营“圣米高”这一品牌商品的经营原则是由马狮的前任董事会主席西门?马格斯（Simon Marks）制定的。西门?马格斯在经营中发现：顾客并不需要商店提供一大堆不同品牌的商品来挑选，顾客真正需要的是能得到一种廉价而又高品质的商品。西门认为从制造商那儿采购来的现成的各种品牌的商品往往并非是廉价而又高品质的商品。为获得这种价廉质优的商品，马狮公司自己设计产品交付制造商生产，并在选料、应用生产技术程序和技术、品质控制、生产工程等方面对制造商严加监督，生产出的产品不采用制造商的商标，而是采用马狮公司自己独立的统一商标“圣米高”。
[试析]
这种单一品牌的策略与其它连锁店采用制造商多品牌的策略相比，从长期来看，有什么优点？
[分析]
首先，这种品牌策略能减少顾客挑选商品时的困难，并使顾客对商店产生信任感。西门认为，

顾客对商店中日益增多的不同品牌的商品进行选购时花费了不少的时间与精力，出现了购物决策困难的局面，有时牌子越多越使顾客无所适从，而且品牌增多时，顾客往往认为价高的品牌则质优，但现实中并非如此，马狮采用在统一品牌下能进行统一定价，因此，若圣米高牌内有同类商品标价不同时，则必然只能是因为价高的产品质优。
其次，采用单一品牌策略能实现规模经济，降低成本。在采用向多个厂家进不同品牌商品的策略下，每种品牌的商品采购量小，自然采购成本高。在统一的圣米高品牌下，马狮百货公司可以向同一制造商同时订购大量的产品，因此采购成本大大低于其他的零售商，商品的售价自然也就同步下降。
再则，马狮的单一品牌策略由于保证了产品价廉物美，因此节省了大笔的广告费用，很多其他商标的商品都需要大规模的广告宣传，结果不是利润萎缩就是被迫抬高售价把广告费转嫁给顾客。更头痛的是，多品牌策略使对手间的广告竞争日趋升级，不但令顾客无所适从，而且造成了巨大的社会资源浪费。马狮把节约广告费得来的利润以降低售价的方式转给顾客，从而促进了销售量的上升。
最后，从长期来看，单一品牌策略容易使企业创出名牌，形成优势。

案例八、创了名牌以后
这是发生在一个与日本人合资经营的企业的事，使人感触颇深。这个企业是专门生产一种外销的名牌旅行包的。合同上规定了有关质量的种种要求，其中一条，旅行包上每一面缝制的线必须一根到底，不能有接头。有一次，工人在缝制时，有几只旅行包一根线没有缝到底，还差一点点，是拆掉重新缝，还是接上一小段？工人问中方厂长。厂长说，就接一段吧，当心些，不要看出接头的痕迹。哪知，这几只包在日方代表质量检查时，还是被看出来了。日方代表不禁勃然大怒，责问中方厂长，这批货怎么办?中方厂长说，我们中国有个办法，可作为二等品、三等品、处理品卖掉，不吃亏。然而，日方代表听了，冷笑一声，马上拿起剪刀，将这些旅行包统统拆掉，然后拿到外面化为灰烬。后来，日方代表对中方厂长说，名牌不能有二等品、三等品，有了二等品、三等品就不是名牌。这个关一定要把好，否则，名牌就垮了。
[试析]
结合案例运用营销学原理谈谈你对上述事件的中日双方代表行为的看法？从中你能受到什么启发？
[分析]
日方代表面对微有瑕疵的旅行包，毅然掏出打火机，让其付之一炬，这种做法究竟适不适当，仁者见仁，智者见智，可以各抒己见，但我们认为，日方代表爱惜名牌的声誉，对名牌有一种强烈的精品意识和危机意识，确实给人留下了深刻的印象。正因为如此，所以他不搞变通，不搞下不为例，宁可让中方厂长下不了台，也不让二等品、三等品、处理品冒充名牌流入市场，使名牌垮掉。
在市场经济的激烈竞争中，产品是不是名牌往往能决定一个产品甚至一家企业的兴衰成败。产品成了名牌，必定名至实归，名利双收，反之，名不见则利不归。所以我们的企业家从来没有像今天这样注重名牌效应，千方百计创牌，实施名牌工程和名牌战略。在这个大气候下，一大批产品成了国内甚至在国外上市场上具有很高信誉的名牌。然而，面对着雪片般飞来的订货单，火爆找上门来的客户，我们的一些名牌厂家不由得产生一种志满意得，功成名就之感。在以后的日子里，过去那种锱铢必抓管理的狠劲，咬紧牙关上质量的拼劲早已淡化了，甚至抛到九霄云外，忙的是扩生产规模，找联营厂家，增产品批量，相信自己的产品已是皇帝女儿不愁嫁，产品在市场中的信誉会是铁打的江山万年红。然而，就是在这种文恬武嬉，麻木不仁的状态中，管理松弛，质量下降，更谈不上向高目标的追求，结果，同类厂家中有

新的更好的产品投放市场，原来令人羡慕令人向往的“名牌”只落得令人回味也令人唾弃的“牌名”，被市场无情地淘汰，使人陡生出“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的感叹！

要是名牌经久不衰，必须居安思危，慎重如始。而要在胜利的时候保持清醒的头脑，这对任何一个创了名牌有所成就的企业家都是一个严峻的考验。我们就是要像那位日本代表一样，随时随地想到不让名牌垮了，想到成了名牌以后的路更长。惟有如此，名牌才能长久地给自己带来光荣和财富，而不是懊悔和兴叹。这就是这则案例带给我们的启发。

案例九、多品牌策略能成功吗？

广州宝洁公司的洗发水有三种品牌：“海飞丝（广告词是‘偷卸去无踪，秀发更出众’）；”“飘柔（广告词为‘令您的头发更飘更柔’）”；“潘婷（广告词说‘拥有健康，

头发当然亮泽’）”。同为洗发水，各有个响亮的牌子，各有个特殊的用途可供消费者各取所需。这三种不同品牌的洗发水，沿着各自的路子走入市场，共同提高了企业产品的市场占有率，使产品迅速覆盖了中国大江南北。

[试析]

广州宝洁公司在对洗发水经营中运用了什么营销策略？该策略的妙处何在？

[分析]

广州宝洁公司在对洗发水的经营中运用了多品牌营销策略。多品牌营销策略是指企业进行产品营销时，对同一产品使用两种或两种以上的品牌，以达到扩大销售总量的一种促销策略，它主要包括两种情况：一是在不同的目标市场上，对同种产品分别使用不同的品牌；二是在同一市场上，对某种产品同时或连续使用不同的品牌。多品牌的实施，要与包装创新策略、广告宣传策略紧紧协调配合，方能产生实际效果。

其妙处在于：

1．多品牌具有较强的灵活性。没有一种产品十全十美的，也没有一个市场是无懈可击的。广袤无垠的市场海洋，为企业提供了许多平等竞争的机会，关键在于企业能否及时抓住机遇，在市场上抢占一席之地。见缝插针便是多品牌灵活性的一种具体表现。

广州宝洁公司，从洗发水的功能出发及时地向市场上推出了不同功能和不同品牌的洗发水，来满足不同目标市场上消费者的不同需求。多个品牌各自沿着各自的路走入市场。

2.多品牌能充分适应市场的差异性。消费者的需求是千差万别的、复杂多样的，不同的地区，有不同的风俗习惯，不同的时间，有不同的审美观念，不同的人有不同的爱好追求，等等。同一品牌在不同的国家或地区有不同的评价标准。广州宝洁公司运用多品牌策略，充分适应了市场的差异性。

3．多品牌有利于提高产品的市场占有率。首先，一家企业在同一市场上同时推出两种或三种不同品牌的同一产品，使之相互“呼应”配合默契地争夺市场，就能创造出一股竞争的“合力”，使销售总量大幅度提高。其次，在不同的市场上同时推出不同的品牌，各自吸引一部分消费者，相对便削弱了其他企业产品的竞争力，扩大了本企业产品的市场容量。再次，能迎合一些人求新的心理，容易把那些经常更换品牌的顾客争夺过来，进一步扩大产品的市场覆盖率。广州宝洁之所以能使其洗发水产品迅速覆盖我国大江南北，正是运用多品牌策略取得的成功。

案例十、销售服务“一、二、三”

抽油烟机在北京市场可谓琳琅满目，争奇斗艳。北京中南机电设备公司 1991 年 9 月 6 日才正式成立，作为后来者，从中想得到一分天下绝非易事。该公司以优质的服务质量吸引了消费者，打开了销路。

中南公司的优质服务具体体现在其“一、二、三”售前售后服务方面，即“一个热线电话”、“两个跟踪”和“三个免费”。“一个热线电话”是指为年老体弱及双职工家庭用户 24 小时热线服务，按电话登记日期一周内送货上门。“两个跟踪”是指质量跟踪和服务跟踪，建立用户档案，随时接受用户信息，跟踪质量；服务跟踪是跟踪安装、维修和清洗人员的服务质量；用户在上门服务卡中各栏签署意见。若用户不满意，扣除技术服务人员 10 倍计件工时。“三个免费”是指免费送货上门，免费安装，免费终身维修。8 月份有 4 家用户因油锅着火伤及抽油烟机，经维修后小件免费，大件只收材料费。从今年 7 月份开始，中南公司又增加了免费清洗服务，抽油烟机安装一年后上门免费保养清洗。

[试析]

中南公司提供服务的高明之处何在？这样做对企业经营有什么好处？

[分析]
中南公司提供服务的高明之处在于把经营业务主动延伸了。这样做既补偿了因产品质量问题给消费者造成的损失，又可以使企业及时了解消费意向，为提高和改进产品质量提供准确可靠的依据。这样做，还强化了企业在消费者心目中的信誉，从经营效益的角度讲，这个“销售服务一、二、三”也是个有远见的投资。售后服务对象都是潜在的“回头客”，有的还将自己的感受和评价在一定范围内扩散，起到了活广告的作用。经过这种连锁反应，无疑会提高企业的经济效益。

案例十一、网络思维与商战
在快餐业中，马铃薯被视为“在嚼汉堡包、喝牛奶之间用来打发时间的东西”。但凡是去过麦当劳快餐店的人都知道，麦当劳的炸薯条选料精心、操作过程特别。这是麦当劳的奠基人克拉克费尽心机摸索炸薯条工艺的可贵成果。
克拉克买下麦当劳之后，计划首先从炸薯条入手，将麦当劳的标准口味散播到全国的各个角落。为此，他走访了全美马铃薯和洋葱协会，向专家们请教。在专家的帮助下设计了自己的贮藏方式，并将马铃薯用油炸两次。
这样炸出的薯条金黄闪亮，看上去就十分诱人，更不用说吃了。顾客们惊诧于经过如此复杂加工的薯条竟以一毛钱卖给他们，于是就络绎不绝地来到克拉克的新店里。克拉克用炸薯条吸引顾客，卖给他们的却是汉堡包和饮料，克拉克这一招十分奏效。
[试析]
用营销原理举例分析麦当劳经营成功的原因。
[分析]
营销理论认为，每一位销售者可用有三种产品：广告产品、销售产品、盈利产品。没有人因为销售者做了甲产品的广告，而认为其不能销售乙产品，也没有人会认为销售者销售乙产品就不能用丙产品来创利。
麦当劳正是运用了这一营销原理，在用炸薯条吸引众多消费者的同时，又将汉堡包、饮料送进了他们的肚子。这就是广告产品（炸薯条），与销售产品（汉堡包、饮料等）之不同。
另外，如汽车商人在卖轿车时，价格是很低的，以便吸引顾客、与同行竞争。但你买了汽车，多少还配一些附件或装饰用品吧，比如空调、音响等。好，汽车商就从这里赚钱。
再如，施乐复印机刚刚问世时，并没有多少人了解这种价格昂贵的机器有什么用处，几乎无人问津。施乐公司干脆开展起复印业务，一两分钱复印一张，这可是赔本买卖。但当越来越多的企业老板发现其办公人员频繁地跑往复印店时，就禁不住产生了购买复印机的愿望了。
这就使销售产品（复印业务或汽车）与创利产品（复印机或汽车配件与维修）之不同。
兵法曰：兵无常道。商战亦无定式。这种网络思维的核心在于打破直线式的僵直思维，让思

维在空间领域发散、在时间领域延伸，形成纵横交错的立体思维框架。

案例十二、普拉斯公司的“文具组合”

文具生意虽然很大，但每次买卖金额不多，原因是本身价值不高。另外，文具是一种竞争较激烈的行业，所以经营者感到非常困难。

有一家叫“普拉斯公司”的专营文具企业，经营了十多年仍没有多大起色，虽然可以挣到一点钱维持经营费用。但没有发展的希望，经常为积压的各种小文具而头痛。老板在走投无路的情况下，只好对本公司仅有的几位员工说：“眼看本公司难以为继了，怎么办呢？要么关门，各自寻找出路；要么大家动脑筋，开发新产品，闯出一条光明的生路”。

几位员工如老板一样，为本公司大量文具销不出去而一筹莫展。按原价出售则无人问津，若降价抛售，公司财力承受不了。大家心急如焚。一位刚刚在公司工作了一年的女孩子，叫玉村浩美，她为公司冥思苦想。这姑娘没有经商经验，但她从学校出来不久，对学生们需要文具的心态非常了解，自己亦有切身体会。于是，她根据自己的体会设计一种“文具组合”销售办法，于 1985 年进行试销。

市场需求是客观存在的，问题是经营者有没有眼光发现它和有没有办法把它吸引过来这是营销学的核心问题。玉村浩美的“文具组合”一经面市，立即引起市场轰动，成为划时代的热门商品，在短短的 1 年 4 个月时间，共销售出 340 万盒，不但把普拉斯公司的所有货卖光了，连工厂新的供货也来不及。这件事一下子成为日本文具行业的特大新闻。

事实上，所谓“文具组合”只不过 7 件小文具：10 厘米长的尺子、透明胶带、1 米长的卷尺、小刀、订书机、剪子、合成浆糊。7 件小东西装在一个设计美观的盒子，定价 2800 日元。

这样把一些最普通的、并有大量存货的小文具加在一起，使滞销变畅销，道理很简单，它方便了消费者。一般人的办公桌是不会有那么齐备的小文具的，特别是中小学生的书包，更会缺这缺那的，当需要使用时，一下难以找到可使用的文具。玉村浩美这一“创举”却开发了潜在的消费需求，所以旺销起来。

[试析]

普拉斯公司的员工运用了什么办法使其公司起死回生的？用市场营销原理作以简单分析。

案例十三、靠销售服务赢得顾客

国家彩电生产 A 类企业的青岛电视机厂，随着产品产量的不断提高，用户的覆盖面积越来越大，产品的质量信誉也日益提高。与此同此，他们对售后服务提出了更高的要求，产品质量是全国第一流的水平，售后服务也要是全国第一流的水平。

早在 1986 年，青岛电视机厂就率先在全国实行“青岛电视机联保”，并于当年被评为“全国电视机行业售后服务十佳企业”，1989 年，该厂以“优秀售后服务管理企业”被列为第一批全国联保企业，1990 年被机电部评为“全国联保先进单位”，在 1991 年全国各类家用电器

“质量优、服务优展示评比”活动中，又被中国消费者协会评为“最佳奖”第一名。
作为厂售后服务工作的职能部门，青岛电视机厂技术服务处，从机构设置、人员配备到思想建设、制度落实等方面，形成一套完整的售后服务体系。
他们经常开展职工德育教育，使技术人员牢固树立“消费者是企业的上帝”的思想，确立了“想用户所想，急用户所急，全心全意为用户服务”的根本宗旨。在对维修人员的技术培训方面，他们专门成立了技术培训科，还成立了联保业务科、质量信息科、三包管理科技维修业务科等，每年举办技术咨询、现场服务维修、服务周到活动，定期为各网点免费培训维修人员。在全国二十八个省、市、自治区建立了二百三十二个特约维修网点，做到了哪里有青岛电视机，哪里就有维修网点。
去年，农历二十九那天中午，青岛港口材料加工厂一位姓张用户来电话反映他家的青岛电视机出了故障，讲明工作脱不开身，能否去家里修，维修部门在人员紧张的情况下，派人在年三十到用户家里，为用户修好了电视机。用户感激之情跃然纸上。“师傅将机器修好，连杯水没喝就走了，晚上全家人看着电视，吃着年夜饭，深深地体会到买你们的电视机称心，买的电视机放心！”
“我们只想写封信试试看，根本没抱什么希望，真没想到你们从青岛赶来了，你们这样有名气的大厂能派人到我们这个小山沟，真是做梦没想到！”这是在北京房山区的一位老工人家里，当他看到维修人员千里迢迢赶到房山县为他维修电视机时说的一番话。
新汶矿务局的用户在信中是这样说的：“首先代表全家向该厂一流的售后服务表示衷心的感谢！承蒙厂领导对我的求助非常重视，委派了两名技术高超的师傅，千里之遥来到华丰矿登门维修，很快排除了故障，两位师傅的娴熟技术，让人大开眼界，最可贵的是，两位师傅没抽一支烟，没喝一口水，没吃一顿饭，没要一分钱，这种高尚的风格，让我们全家从内心感激不尽，终生难忘！”青岛电视机厂优质的服务，就是这样感动“上帝”的。对销售网点和维修网点作定期巡回走访是该厂对售后服务工作的一项制度。一次他们来到山东泰安楼德化肥厂，先后为十几位用户检修电视机，为了抢时间，他们连中午饭都没吃一直干到晚上十点多，因数量太多，第二天中午接着干，直到用户满意，楼德化肥厂的厂办主任说：“我一定大力宣传贵厂的优质服务，让我们的职工都买你们的产品。”并要在春节送蔬菜给他们厂，被技术服务处的处长婉言谢绝。
他们全年三百六十五天为用户服务，没有节假日，远道而来“立等可取”，一般故障“当天送修，当天取机”，最近，又在山东省建立了二十个有本厂维修人员常驻的维修部，对青岛市内的离退休老干部、烈属、病残人员定期走访。有位三十年代的老烈属李大娘家里的电视出了故障后，立即派人上门维修，及时修复，每逢春节都去看望老人，最近，又给她免费更换了一副新天线。老人感动地说：“青岛电视质量好，人也好，俺用你们的电视机心里踏实！”
售后服务是企业经营的重要组成部分，一流的售后服务，能提高企业的信誉，促进企业产品的销售，起到了一定的广告宣传作用，用户以感激的心情来信说到：“你们的企业精神体现在优质服务中，我们为您厂有这样好的职工队伍感到高兴，我们准备往中央电视台、《人民日报》、《工人日报》等宣传机构写信，反映贵厂‘想用户所想，急用户所急’的服务精神，消费者感到，购买您厂的产品称心，买了您厂的产品放心。”青岛电视机厂如此重视信誉和对用户负责的精神，受到了广大消费者的广泛赞誉。真诚、优质的服务，赢来了巨大的经济效益和社会效益。
[试析]
青岛电视机厂为用户提供了哪些服务？提供这些服务后对企业的经营有什么影响？

案例十四、“芭芭拉”的“民牌”战略

名牌产品如何在激烈的市场竞争中屹立于不败之地呢？广东南海市官窑华昌鞋业有限公司采取的是实施“民牌”战略，吸引更多消费者参与其经营，而达到名牌延伸、名利双收的经营目标。

该公司在大陆唯一授权代理生产和总经销的 BABALA（芭芭拉）女皮鞋，是德国 Eurufa Gmbh 公司创立的世界驰名商标，并在国际皮鞋市场久享盛誉的国际名牌，在德国，每年有数百位欧洲著名皮鞋专家为“芭芭拉”设计数千款产品，提供给分布在 70 多个国家和地区的代理生产商。

1988 年，其在华设立了华昌公司，按当时产品旺销、声誉日隆的情形，如果生产高档、高利润的产品投放大陆市场也不愁销售。担任公司总经理的台商詹永生认为：“名牌应当是精品，但不等于高价品，产品质量是名牌的支柱，众多层次的消费者是名牌根植的沃土；最高市场占有率才是名牌的效应。随着大陆开放改革深化，人民群众生活水平大大提高了，但是量入为出仍然是大多数消费者的基本原则。”因此，为巩固和扩大“芭芭拉”在大陆市场的销售，进一步提高知名度，该公司对投放大陆市场的产品采用中偏高档次、质优价实、让广大消费者喜爱、看得起、买得起具有“民牌”特点的产品为主，以市场需求适应量投放高档产品为辅，生产高档高价产品返销出口创汇的经营方针。

独特的经营之道，使华昌公司在 1991 年被广东外经委授予“先进企业”称号；在 1991、1992 两年连续被佛山市人民政府授予“出口创汇一等奖”称号；在 1992 年被中国外商投资企业协会授予“全国外商投资双优企业”称号……今年更在佛山市及其管辖六个县级市的制鞋企业中，唯一获得广东省工商授予“连续五年以上荣获《中和同守信用企业》称号”的殊荣。

近年来，随着女鞋消费时装化、名牌化、高档化的国际潮流在大陆逐渐形成，华昌公司也相应增加投放高档时髦鞋的比例，产品很受时装模特公司、航空公司、高级宾馆酒店等单位职业女性的欢迎，今年在上海、北京更掀起一股“芭芭拉”热潮。从去年开始，华昌公司已逐步在各大城市自设大型专卖店，以方便经销商提货和消费者购买。

实施让名牌成“民牌”、使名牌更辉煌的品牌战略，是“芭芭拉”风靡各地，在大陆女鞋市场立起信誉卓著大众公认的名牌地位。

[试析]

华昌公司运用了什么营销策略使该公司名利双收的？

案例十五、藕断丝连情绵绵

美国最大的汽车商之一吉拉德经营汽车 11 年来，他每年所卖出的新车比任何其他经销商都多，而且比居第二位的经销商多出 2 倍以上。在谈到他成功的秘诀时，吉拉德说：“我每月要寄出 1.3 万张以上的信卡”

吉拉德认为：经营企业，要想取得成就，说穿了就是服务，压倒性的、无懈可击的服务，尤其是售后服务更为重要。吉拉德说：“有一件事许多公司没能做到，而我却做到了，那就是我坚信销售真正始于售后，并非在产品上没出售以前……顾客还没踏出店门之前，我儿子就已经写好‘鸣谢惠顾’的短笺了”。

吉拉德与众不同的特点就在于，他决不会让他的顾客买了车以后，就把他抛到九霄云外的，吉拉德会每个月给顾客寄上一封用不同大小、格式、颜色信封装的信。吉拉德认为：“这样不会像一封‘垃圾信件’，还没被拆开之前，就给扔进垃圾桶了”。在一月，吉拉德寄出顾客的信一开头就写着“我喜欢你！”接着写道：“祝你新年快乐！吉拉德敬贺。”；在二月，他会寄张“美国国父诞辰纪念日快乐！”的贺卡给顾客；三月，则是“圣?佩翠克日快乐！”的贺卡等。顾客很喜爱这些卡片，他们觉得，买了吉拉德公司的汽车，似乎就成了吉拉德大家庭中的一员，不会被吉拉德遗忘。这样也带动其他人，都想买吉拉德公司的产品，已成为他德大家庭中一员。

[试析]

结合上述案例分析吉拉德经营成功的秘诀何在？

[营销策略运用训练题]

熟练掌握本章的营销策略。在熟练掌握每一策略的基础上，寻找 1-2 个案例，用本章的营销策略进行分析。

第九章 产品策略：开发新产品和管理产品生命周期策略

案例一、“西瓜变方”的启示

多少年来，人们只知道西瓜是圆的，而今，日本有人生产出了方形西瓜，实乃破天荒业。

西瓜如何由圆变方的呢？不说不知道，一说就明了。在小西瓜上套上事先做好的一定规格的方形模具，西瓜在后期生长中就按照人们意愿，长成方形了。

传统的西瓜若人喜爱，但是日本人认为圆西瓜占据存放空间、好滚动、易损坏，不利于长途运输和贮藏，不能获得最佳经济效益。

西瓜由圆变方独特新奇，销路大增，获利可观。

[试析]

从“西瓜变方”中你得到什么启示？
[分析]
从“西瓜变方”中，我们得到如下启示：
在激烈的市场竞争中，一个企业或经营者，必须充分运用独创思维，想他人未想，做他人未做之事，求新破旧，“杀”出一条广阔的营销之路。
求新求异，企业或经营者，就得仔细研究人们习以为常的商品或事物，找出其不足和改进的方法，这光靠经营者苦思冥想是办不到的，而是要扎扎实实地依靠现代科学技术。
西瓜由圆变方的精髓就是“人无我有，人有我新”。只有多研制和生产独具特色的新产品，不仅可以满足市场需要，而且也能使经营者生产者自身获得最大的经济效益。

案例二、有个性才有市场
新近建成投产的上海华宝羊毛衫时装公司，以“标新立异、避免雷同”为经营宗旨，在公司兴建之初，就设巨奖向广大消费者征集服装款式设计，并派出大批信息员深入到许多城市了解市场情况，防止自己的产品设计与人家的款式、选料、色彩重复，就连品牌也别具一格，起名为“阿拉”(上海华“阿拉”即“我”)。通过这样充满个性的追求，登台不久的“阿拉”牌羊毛衫便在市场上争得了一席之地。
瑞士有一制表商，摒弃传统采用的金属材料和塑料，首选石料作表壳，凭借石料不可能造出两个完全相同的表壳的特性，生产出花色各异的“石表”，以每只 195 美元试销，一举成为轰动西方市场的抢手货。
[试析]
这两家企业的经营方法有何特点？
[分析]
应当看到，消费者对于自己拥有的某些商品，都希望是“人无我有”，以充分展示出一个与众不同的自我。这就是消费者普遍追求新、异、奇、特商品的深层次的心理因素，也是一种消费共性。由此可以说，经营者赋予产品个性，就是在适应和满足消费共性；越是能使消费者展示出自我个性的产品，就越能赢得消费者。这两家企业的经营特点就是赋予产品个性，因此获得了成功。
在现代市场竞争中，制胜的因素日趋复杂，但依靠产品价格、质量和服务的威力已远远不够，而依靠产品引起消费群体强烈的心理共鸣，其作用却越来越大了。企业惟有使自己的产品在质优价廉服务好的同时，又像演员一样，具有不同的个性，不断以鲜明独特的形象投身市场舞台的演出，才能促进销售，牢牢掌握竞争制胜的主动权。

案例三、独具匠心拓市场
近日，在国内市场上销售有两种价格比同类商品高而且在市场上还比较俏销的商品。
一是江苏盖天力制药公司生产的“白加黑”。一小盒感冒药有 12 只药片，8 只白的，4 只黑的，白天服白片，晚上服黑片；白片只有消热息痛作用，不会产生嗜睡；黑片主要是抗过敏，让患者好好休息。另一个是浙江喜临门家具有限公司生产的“气动冬夏两用床”。这种床有真空气动装置，可以升降，床托部位为藏物箱，开启很方便，且一面是弹性好、睡感舒服的床垫，另一面是上等藤面。
这两种产品以其独具匠心的创意，一进入市场就受到消费者的青睐。成为同类产品中的俏销货。
[试析]
结合本例，谈谈上述两种商品受消费者青睐的原因。
[分析]
如今，感冒药的竞争相当激烈，象康泰克、帕尔科、苯乍、感冒通……几乎个个身手不凡，已经有相当知名度，要想在这其中再求得一席之地似乎已很困难。对席梦思床也是一样，以一般人的想法，除去在床垫的选材用料上作些文章，怕是不会有什么创新。然而，“白加黑”与“升降席梦思床”的生产者们，没有简单地把自己的目光局限在对同类产品的模仿或复制上，而是围绕着提高产品质量、增加产品功能等方面下功夫。他们的创造得到了市场的回报。
相反，有些生产者总习惯跟在别人后面走，看别人家的产品走俏也跟着生产，结果，还没等自己的产品上市，很快市场就出现了疲软。
辽宁灯塔具佟工堡皮装市场所经营的产品销往全国各地，并出口十几个国家和地区，年销售额 10 多亿元。附近有个乡见此也投资上百万元建起一个皮装市场，尽管他们从车站到市场搞了专车接送顾客，还要一人补贴给 10 元钱，但仍是“门庭冷落车马稀”。
看来，市场就是这样不喜欢相同“面孔”，而“白加黑”和“升降席梦思床”却给人以这样的启迪：产品要有新创意。

案例四、“机不可失”
北京日化一厂生产的“洗必汰”药物牙膏在市场上曾经红极一时，十分畅销。然而，1985 年之后却慢慢在市场上消失了。什么原因使“洗必汰”药物牙膏由盛转衰？

1978 年，“洗必汰”开始批量生产，随之就成为市场上为数不多的几个牙膏厂销品种之一，登门求购者络绎不绝。在此情况下，“洗必汰”应该扩大生产能力。然而，由于决策者对此缺乏足够的认识，错过了扩大生产的良机。直到 1982 年，“洗必汰”才开始扩大生产能力，从产品的投入到成熟，用了长达三年多的时间。此时，其它药物牙膏异军突起，“洗必汰”在市场上只维持了约三年时间，到 1985 年下半年便出现滞销，过早地进入了衰退期。“洗必汰”试图以相对低廉的价格赢得市场，可是生产原料价格上涨，使企业消化困难；市场容量下降又使企业难以发挥规模优势。到 1985 年底，每一万只“洗必汰”由盈利三四百元，变成亏损 135 元。

[试析]

“洗必汰”由盛转衰的主要原因是什么？

[分析]

“洗必汰”由盛转衰的一个重要原因就是投入期太长，使之错过了市场销售的黄金季节，成了短命的产品。

产品和人一样，人的一生要经过出生、成长、衰老、死亡这样一个过程，人的一生是一个生命周期。产品也有一个寿命周期，它要经过投入期、成长期、成熟期、饱和期、衰退期这样一个过程。产品的投入期是指新产品试制和投入市场的试销阶段。产品的成长期，是产品在市场上扩散的阶段。产品的成熟期与饱和期，是指产品在市场上的地位已稳固，产品销售量达到顶峰，市场处于平稳饱和的阶段。产品的衰退期是产品销量减少，逐渐被淘汰的阶段。

要保持产品在市场上长盛不衰，必须缩短产品的投入期，加快产品的成长期，延长产品的成熟期，从而延长产品的寿命周期。这如同园丁想方设法延长花卉的盛花期，以及体育教练力求维持运动员的巅峰状态一样，需要讲究对策的科学性。

案例五、老板杯为何滞销

最近，有一些手拎肩背的商贩，走街串户兜售老板杯，价格也由起初的二百余元猛跌至几十元，但购买者寥寥无几。一度畅销并被视为身份象征的不锈钢老板杯现在滞销了，而且还导致一大批热衷生产此杯的厂家也纷纷亏损落马。那么，老板被滞销的原因何在？

冷静分析，老板被滞销原因大致有二：一是供过于求。起初是浙江杭州某家企业别出心裁，制造生产这种茶杯，并广而告之视为老板身份的象征，尽管价格高，但毕竟是新生事物，故而销路一时看好。该公司净赚了 7000 万元。但接下来中厂家纷纷上马生产此杯所以造成生产过剩。二是价格昂贵。区区一只茶杯，其功能仅仅是喝水之用，普通百姓是难以享用了。

知晓商品经济的人应该懂得价值规律。商品的价格除了有价值决定外，更重要的还在于受供求关系的影响，当供大于求时，商品价格就会下跌，使企业面临亏损、倒闭的危机。

[试析]

从老板杯的滞销中你得到了什么启示？

[分析]

从老板杯的滞销中可得到以下几点启示：

1．创造人无我有，人有我新的产品，走特色化的经营发展之路，这是企业发展兴旺的关键。如果总是步人后尘跟着别人学，就总会是被动的。
2．产品要面向大众，面向普通消费层，这是企业发展的基础。千元起点的餐馆、万元起价的精品时装屋可以开，但万万多不得。
3．在开发新产品时，首先要注重产品的使用功能，其次才是其装饰性。尤其是象茶杯这样的生活日用品，华而不实的产品往往会被人们拒之门外的。

案例六、商品里的文化味
近几年，在市场上销售的一些泡泡糖、口香糖里，都装有一本与糖片大小一致的活页认字卡、图文并茂的成语集、幽默画、或小型的连环画等。如“小龙人”、“星球大战”等等。装有这些东西的产品在销售时非常受小朋友们的喜爱。
[试析]
这些厂家的做法说明什么？结合案例做一具体分析。
[分析]
这些厂家的做法说明了企业在开发产品时要根据不同的消费对象、消费特点和消费心理开发出有特色的产品。这样产品在市场上才会受到欢迎，被消费者所接受。
本案例中，厂家根据儿童的心理特点和儿童消费的时尚性，开发和生产了一些独具特色的，具有“文化味”的口香糖、泡泡糖，让儿童一边品尝食品，一边阅览“小人书”，从中获得乐趣，吸取知识营养。这一举措，不仅儿童易于接受，而且也迎合了儿童家长的消费需求。现在的年轻父母，总想从多方面创造开发子女智力的条件，而有文化特色的商品正如其一，他们怎会乐而不买呢？

案例七、摩托罗拉 V998／V8088 的产品策略

摩托罗拉的两款手机 V998 和 V8088 是“ V ”系列手机的代表，这一系列手机进入市场的四年多历程表明了公司针对 V998 / V8088 系列的产品策略特点。

公司推出 V998 手机的市场背景是：摩托罗拉、诺基亚和爱立信三家公司雄踞手机市场的前三位，西门子、三星等品牌还没有引人注意，而国产手机更是悄无声息。

V998 款手机是公司在 1999 年春天推向中国市场的，其特点是：双频、体积小、大显示屏和大键盘。这些特点在市场上是绝无仅有的，再加上摩托罗拉先进的市场推广手段，很快便凭借功能和品牌，受到市场青睐。当时的市场定价是￥ 13 000 左右。

伴随着新产品的推出，也产生了一系列的问题，比如手机生产工艺不成熟、原材料供应不足等。公司通过努力，使新产品的各方面情况渐趋稳定，并且新增加了“中文输入”和“录音”的功能，尤其是“中文输入”功能，深受短信息业务使用者的欢迎。此时，其市场价位也降到了￥ 7 000 ～￥ 8 000 。

与此同时，摩托罗拉也在发展另一款手机—— V8088 。它完全是基于 V998 设计出来的，除了具有 V998 的一切功能之外，还有 WAP 上网、自编铃声、闹钟提示和来电彩灯提示等功能，从外观的曲线设计上也独具特色。与在美国设计的 V998 不同， V8088 是在新加坡设计出来的，更符合亚洲人的审美观点，公司的策略也是只是将这款手机投放在亚洲市场。

1999 年伴随着新千年钟声的敲响，中国的手机市场刮起了“手机上网”的旋风。而号称“摩托罗拉网上通”的 V8088 恰选择在此时推向市场，风靡一时，售价达到￥ 8000 以上，比同期的 V998 高出了￥ 2000 。以 V998 / V8088 为代表的“ V ”系列手机属于公司四类产品特色中的“时尚型”，其市场目标是成功人士和一些追求时尚的人们。

风光了近半年以后，随着摩托罗拉以及其他公司的一些新产品的推出， V998 / V8088 系列手机开始逐渐离开高端市场的位置，其市场价格都降到了￥ 4000 元以下。同时， WAP 上网的狂热逐渐冷却， V8088 的价格也只比同期的 V998 高出不到￥ 1000 元。价格的降低非常有效的刺激了市场，这两款手机的市场需求量大大提高。从 2000 年第三季度起， V998／V8088 系列手机成为摩托罗拉的主打产品，其需求量在公司手机产品中名列第一。

然而，伴随着 V998／V8088 需求的大幅上升，又产生了一系列质量问题。在全国的很多地方，消费者手中的产品发现有倒屏、显示不全或黑屏的现象。由于问题的突发性和数量较大、地域较广，而公司的售后服务没有跟进，致使福建、浙江、四川和贵州等地出现了消费者拒绝购买 V998 / V8088 手机的情况，这两款手机遭受了沉重打击，并可能会影响到后续的 V60 、 V66 等还在试制阶段的系列手机。因此，公司采取了断然措施，紧急召回有问题的手机，妥善处理，向消费者真诚道歉。接下来，公司经过努力，发现了产品本身缆线上的设计缺陷，及时予以纠正，终于挽回了市场， V998 / V8088 系列手机市场第一的位置又失而复得。此时的产品价位已经降至￥ 2000 到￥ 2700 ，这个大众化的价位再度刺激了消费需求，使得产品的市场需求旺盛，同时也为后续产品的研发和成长提供了有利的条件。

接下来，伴随着市场的激烈竞争，这一系列的手机已定位于中低档，价位稳定在￥ 1500～￥1700 。这款手机轻巧且功能齐全，依然深受消费者的喜爱。此外，这一系列手机的工艺已经发展成熟、质量和服务稳定。因此，功能、价位和质量等多方面的特点使得这一系列的手

机仍然在市场上有比较重要的地位。
值得关注的是，现在的手机市场竞争异常激烈，该系列的手机不断降价， 2002 年 2 月，在天津 V998 的市场定价约为￥ 1700 ，但是到了 10 月，就已经降至￥ 1300 了。同时，手机市场已开始向 2.5G 和 3G 发展，新的 GPRS 和 CDMA 取代 GSM 是一种发展趋势。因此，尚处在 GSM 时代的 V998/V8088 系列手机相对来说也进入了产品的衰退阶段。按照公司的产品策略，这一系列手机将在一年左右的时间淡出市场。
[试析]
1． V998 / V8088 系列手机的市场寿命达到四年多的时间，试指出该系列手机主要的产品生命周期阶段分别是案例中所描述的哪一时期？
2．公司针对 V998 手机在产品生命周期的引入期、成长期、成熟期、衰退期分别采取了哪些不同的营销策略？试分析评价这些策略？
[营销策略运用训练题]
熟练掌握本章的营销策略。在熟练掌握每一策略的基础上，寻找 1-2 个案例，用本章的营销策略进行分析。

第十章　定价策略
案例一、十五家大公司的定价目标
公司名称　　定价主要目标　　定价相关目标
阿尔卡公司　投资报酬率（税前）为 20%；新产品稍高（税后投资率约为 10%）　　对新产品另行制定促销策略；求价格稳定
美国制罐公司　　保持市场占有率　应付竞争（以替代产品成本决定价格）；保持价格稳定
两洋公司　　增加市场占有率　全面促销（低利润率政策）
杜邦公司　　目标投资报酬率　保证长期的交易；根据产品寿命周期对新产品定价
埃克森公司　合理投资报酬率目标　保持市场占有率；求价格稳定
通用电气公司　　投资报酬率（税后）20%；
销售利润率（税后）7%　　新产品促销策略；保持全国广告宣传产品的价格稳定
通用食品公司　　毛利率 33.3%（1/3 制造，1/3 销售，1/3 利润）；只希望新产品完全实现目标　保持市场占有率

通用汽车公司　　投资报酬率（税后）20%　　保持市场占有率
固特异公司　应付竞争　　保持地位；保持价格稳定
国际收割机公司　投资报酬率（税后）10%　　保持稍低于统治地位的市场占有率
海湾公司　　根据各地最主要的同业市场价格　　保持市场占有率；求价格稳定
琼斯-曼维尔公司 投资报酬率高于过去十五年的平均（约为税后 15%）；新产品稍高　　市场占有率不大于 20%；保持价格稳定
堪尼科特公司　　稳定价格　　目标投资报酬率（税前）20%
科如捷公司　保持市场占有率　增加市场占有率
美国钢铁公司　　根据市场价格

案例二、醉翁之意

珠海九洲城里有只 3000 元港币的打火机。许多观光客听到这个消息，无不为之乍舌。如此昂贵的打火机，该是什么样子呢？于是，九州城又凭赠了许多慕名前来一睹打火机“风采”的顾客。

这只名曰“星球大战”的打火机看上去极为普通，它真值这个价钱吗？站在柜台前的观光者人人都表示怀疑，就连售货员对此亦未知可否地一笑了之。他被搁置在柜台里很长时间无人问津，但它旁边的 3 元港币一只的打火机却是购者踊跃。许多走出九洲城的游客坦诚相告：我原是来看那只“星球大战”的，不想却买了这么多东西。

无独有偶，日本东京都滨松町的一家咖啡屋，竟然推出了 5000 日元一杯的咖啡，就连一掷千金的豪客也大惊失色。然而消息传开，抱着好奇心理的顾客蜂拥而至，使往常冷冷清清的店堂一下子热闹了，果汁、汽水、大众咖啡等饮料格外畅销。

[试析]

珠海九洲城和日本东京都滨松町咖啡屋运用的是一种什么定价方法？它的适用条件是什么？

[分析]

他们运用的是一种“高价招徕法”

案例三、“一元水果”顾客爱买

近两年来，郑州的冷饮摊上增加了一类“一元货”，即切削后分块零卖的水果。商人们把哈密瓜、菠萝、西瓜等削好，切成一块一块的，插上一根木条，每块卖一元。“一元水果”的生意非常红火。虽然“一元水果”相比整卖的水果要贵一些，但顾客还很喜欢买。

[试析]

“一元水果”比整卖的水果要贵一些，为什么顾客还很爱买呢？

[分析]

“一元水果”的定价迎合了顾客的消费心理，且满足了特定消费者的消费需求，故而虽然“一元水果”比整卖水果柜，顾客还很乐意买。具体分析如下：

首先，价格定得恰到好处。郑州市一个大城市，仅每天流动人口吞吐量就在上百万人，因而客源相对稳定。目前由于通货膨胀，一元钱已成为最为流行的货币单位，角、分在市场流通相对较少。一元钱一块西瓜、一块哈密瓜、一块菠萝，价格并不贵，对于行色匆匆的顾客也

免去了找零钱的麻烦。另外，市场上的冷饮价格，少的一般单价也在一元左右，贵的要几元甚至更多。相比之下，一元钱一块水果实惠得多。

其次这类产品满足了消费者特定的消费需求。夏天行人口渴，若买一个西瓜一个人又吃不完，白白浪费，而此时精明的商人推出一元钱一块西瓜，既满足了行人的特定需要，又很快卖出了大量西瓜，比卖整瓜又多赚了钱。在冰棍、汽水充斥的市场，特别是目前冷饮色素含量过高的情况下，行人换换口味，吃上营养丰富又可口的天然水果，也花不了几个钱，何乐而不为呢？

随着消费者心理上的基本货币单位的上升，角、分的货币单位概念逐步退化，以角、分为尾数的定价策略渐渐成为累赘，失去价格魅力。而一元、十元作为顾客心理上的基本货币单位在工薪阶层中的地位正在上升。“一元水果”的出现正是由于商人们琢磨透了小消费者的心理。

案例四、巧算帐诚服顾客

北京自行车商店的售货员，对一个想买自行车又嫌价格高而举棋不定的顾客说：“这辆车才 280 元钱，起码可以骑 15 年。您工作单位每个月都发给您 10 元钱的通勤补贴，这样，两年零四个月后，这辆车就完全归您了。您白骑 13 年不算，还白赚 13 年的交通补贴。您说天底下还有比这更划算的事吗？”于是，顾客欣然掏钱购回了这辆自行车。

[试析]

这位售货员用了什么价格技巧？

[分析]

这位售货员用了价格解释技巧。在商品买卖活动中，讨价还价是常有的事，对价格的看法不一致也是常有的事。销售者在讨价还价中经常要做的是价格解释工作。适当的价格解释给顾客以通情达理、易于合作的良好印象，促进其购买行为。这既是售时服务工作，也是公共关系活动。具体地说，这位售货员用的是商品使用寿命型的价格解释技巧。即在解释商品价格时，要把该价格同商品的使用寿命结合起来，尤其是对使用寿命较长的商品，结合其使用寿命与购买者算细账，能让购买者心悦诚服。解释的目的是让购买者感到“一分价钱一分货”，感到花了较少的钱买了有较大的使用价值的商品。也就是说，要通过与使用的对比让买者觉得价格不高，促其成交。

案例五、低价不好销，高价反抢手
美国亚利桑那州的一家珠宝店，采购到一批漂亮的绿宝石。由于数量较大，店主担心短时间销售不出去，影响资金周转，便决心只求微利，以低价销售。本以为会一抢而光，结果却事与愿违。几天过去，仅销出很少一部分。后来店老板急着要去外地谈生意，便在临走前匆匆留下一纸手令：我走后若仍销售不了出，可按 1/2 的价格卖掉。几天后老板返回，见绿宝石销售一空，一问价格，却喜出望外。原来店员把店老板的指令误读成“按 1—2 倍的价格出售”，他们开始还犹豫不决，就又提价一倍，这才使绿宝石一售而空。
[试析]
这个案例说明了什么？该珠宝店销售成功客观上用的是一种什么价格策略？
[分析]
这个案例说明：商品价低未必好销，有时高价反而更有利于销售。
从消费心理看，人们购买商品时要求物美价廉，这只是一种理想心态，优质优价是常规心态。在日常购买行为中，物美价廉有时会引起人们的疑虑。另外，对于本身应该昂贵的商品，购买者在购买时不将价格作为主要的因素来加以考虑，而是放在次要的位置上。对于绿宝石这类商品，本身理应价高。人们买它希望通过一定的价格来实现自己的心理需求，显示自己的社会地位满足自己的求美心理和求荣心理，因此价格要高，价低反而销售不畅。
从价格策略上分析，销售成功的原因是变采用低价策略为高价策略。高价策略在市场营销学中也称为取脂定价策略。取脂，即从牛奶中撇取奶油。用在定价上，即指在产品投放市场之初，把价格定得很高，以便企业在短期获得厚利，减少经营风险。对那些古董、名画、宝石等贵重商品或带有特殊意义的商品以及稀有商品用高价策略比低价策略好得多。本例中绿宝石是一种贵重商品，高价才能提高或符合绿宝石的身价，才能迎合顾客心理需要。

案例六、自动降价，顾客盈门
在美国波士顿城市的中心区，有一法林自动降价商店，它以独特的订价方法和经营方式而闻

名遐迩。
这个自动降价商店里的商品摆设与其他商店并无区别。架子上挂着一排排各种花色，式样的时装，货柜上分门别类地摆放着各类商品，五花八门应有尽有。商店的商品并非低劣货、处理品，但也没有什么非常高档的商品。
这家商店的商品不仅全都标有价格，而且标着首次陈列的日期，价格随着陈列日期的延续而自动降价。在商品开始陈列的头 12 天，按标价出售，若这种商品未能卖出，则从第 13 天起自动降价 25%。再过 6 天仍未卖出，即从第 19 天开始自动降价 50%。若又过 6 天还未卖出，即从第 25 天开始自动降价 75%，价格 100 元的商品，只花 25 元就可以买走。再经过 6 天，如果仍无人问津，这种商品就送到慈善机关处理。
该店利用这种方法取得了极大的成功，受到美国人及外国旅游者的欢迎。从各地到波士顿的人，都慕名而来，演员、运动员，特别是妇女，格外喜欢这家商店，波士顿的市民更是这家商店的常客。商店每天接待的顾客比波斯顿其他任何商店都多，熙熙攘攘，门庭若市。现在，自动降价商店在美国已有 20 多家分店。
［试析］
法林自动降价商店此招何以取得成功？
［分析］
法林自动降价商店之所以能取得成功，主要原因有以下几个方面：
一、降价具有艺术性。法林自动降价商店虽然与其他商店一样，都是在一定幅度内降价，但它更具艺术性，更具吸引力。从心理学角度来分析，消费者最关心的是降价幅度。一般商店都在 30%以内降价，但这样降价未免太落俗套，未必能引起消费者的注意。法林自动降价商店独具匠心，以时间长短来降价，在一个月降价三次直至免费送到慈善机关为止；三次降价幅度相同，成等差数列，足以证明其诚意和一贯性、整体性，降价时间前长后短也符合时令商品经营规律。
二、增强顾客购买信心。诚如本例中所言，自动降价商店用处理价格销售商品，但它并非处理品商店，它也出售名牌产品，价格也比其他店底一些。这样做，给顾客感觉是此店商品质量可靠，增强了信心。如果全是出卖处理品，那么不仅名人不会光顾，就是一般的顾客也觉得进店购贷掉价，脸上无光。
三、变压力为动力。法林自动降价商店这样做等于给它自身施加压力，使该店所进商品能适销对路。因为，如果进货不合理，那么必然购者寥寥，或不积极购买，若按该店的降价方法，做法大大增加了职工压力，迫使进好货，销好货，服务周到，变压力为动力，促使商品快销，加速资金周围，尽快尽多地获取利润。

案例七、让利销售
七十年代初，美国市场竞争日趋激烈，有一家名叫“斯里兰”的百货公司，面临着被人吃掉的危险。为了求生存，他们突发奇招，一公司最为叫俏销的“雪山”牌毛毯维族小龙头，让利 8%，凡顾客在公司购得雪山牌毛毯一条，可得优惠卷一张，凭此卷再去公司可优惠 15%，并琼斯在给顾客一张二次优惠卷，顾客凭此卷再去公司购物，便可优惠 20%，若顾客能三次购物，公司便发给顾客“忠实上帝”抽奖卷一张，顾客凭此卷便可参加公司根据购物价值级别设立的各种抽奖，奖品为公司所受的冰箱、彩电、计算机、自行车等等，若顾客不能中奖，便可品抽奖卷在公司条一件价值 3-5 美元的小商品作为感谢惠顾。此招一出，公司不但没有在竞争中被人吃掉，反而站住了脚跟。
[试析]
“斯里兰”百货公司在促销时，运用了什么营销策略？

案例八、大受欢迎的昂贵礼物

1945 年的圣诞节即将来临时，为了欢度战后的第一个圣诞节，美国居民急切希望能买到新颖别致的商品作为圣诞礼物。美国的雷诺公司看准一个时机，不惜资金和人力从阿根廷引进了当时美国人根本没见过的原子笔（即圆珠笔），并且在短时间内把它生产出来，再给新产品定价时，公司的专家们着实费了一番心思。当时公司研制和生产出来的原子笔成本每只 0.50 美元。但专家们认为，这种产品在美国市场是第一次出现。奇货可居，上午竞争者，最好是采用新产品的价格策略，把产品价格定得大大高于产品的成本，利用战后市场的物资缺乏的状况和消费者的求新求好的心理以及要求礼物商品新奇高贵的特点，用高价来刺激顾客购买。而且能把推出这种新产品的市场销售利润尽可能多地捞到手，同时，由于原子笔的生产技术并不复杂，如果竞争者蜂拥而上，公司在降价也主动。于是，雷诺公司以每只原子笔 10 美元的价格卖给零售商，零售商又以每只 20 美元的价格卖给消费者。尽管价格如此昂贵，原子笔却由于其新颖，奇特和高贵而风靡全国，在市场十分畅销。后来其他厂家建立眼红，风涌而上，产品成本下降到 0.10 美元一只，市场零售价也仅卖到 0.70 美元，但此时雷诺公司以大捞一把了。

[试析]

雷诺公司运用了什么价格策略是其经营获取成功的？

案例九、“嘉陵”与太姆的成功秘诀

曾实现工业产值 3.67 亿元、销售收入 8.1 亿元、利税突破亿元的国营重庆嘉陵机器厂，在开发产品调整产品结构中，为人们提供了不少有益的借鉴。嘉陵厂通过大量的市场调查和对全国城市职工家庭收入情况分析，得知全国摩托车生产前景广阔。同时他们根据国情和城市职工家庭收入的现状，制定出“中小排量为主，技术进步上档，年年推陈出新，形成系列型普”的产品开发方针，并选择上海、北京南北两大城市作为市场主攻方向，利用大城市信息辐射广、传播快的特点扩大企业和产品的影响。他们向国庆 30 周年献礼的嘉陵摩托车在首都一露面，就是该车成为全国同行业中第一个开展国际技术合作的企业。

嘉陵厂参考本田公司 70 年代开发的新车型，仅用一年多的时间，首先推出嘉陵 CJ150 型轻便摩托车。当时成本可高达 1300 多元，在参考国内外 5 中同类型车价价格后，厂方果断地决定将销售价格定位 600 元，这是忽视买一辆，赔一辆的生意，但价格的优势吸引了广大消费者，大量生产、廉价促销的市场渗透作用，扩大了产品销路，提高了企业声誉。实践表明：这一营销策略迎合了当时消费水平，使企业迅速占领了市场，保持领先地位，并有利于企业扩大生产规模、降低成本。

为促进产品的销售，嘉陵厂打破按批发商业的级别确定批发价格的传统做法，实行以销售量的多少制定不同的优惠价格，这就发挥了价格的杠杆作用。调动了商业部门进货的积极性，他们还采取预付款、现款交易、优惠价格、优先供货等方式，避免了“三角债”拖欠；及时回笼了资金，为企业生产上规模、加快资金周转奠定了基础。这家工厂针对变幻莫测的市场环境，及时组建起嘉陵联合体，内联外引，在全国建立营销网络，厂商之间形成“利益共享，风险共担”的经营机制，为产品促销创造了有利的市场环境。

美国泰姆公司原来是一家生产军用信管计时器的小公司。第二次世界大战以后，单靠做军火生意的日子越来越难过，1950 年太姆公司开始涉足手表制造业。但是在当时手表市场上，强手如林，竞争十分激烈，象太姆公司这样一个素不为人知的小公司要在这样激烈的市场上杀出来一条生路，开辟和扩大自己的产品市场，确实不是一件容易的事情。太姆公司的对策是，不断以低价向市场推出自己的新产品，他们认为，手表这种产品需求弹性较大，市场潜力也比较大，面临的市场竞争也比较激烈。因此。本公司的产品如果能采取较低的价格姿态，就比较容易进入市场，扩大销路。而且，较低的价格和利润率也容易使后来的竞争者望而却步，或挤掉已有的竞争者，因而能够使自己的产品较长时期占有市场。基于这样的考虑，太姆公司在长达几十年的经营活动中，一直坚持对新产品运用渗透定价策略，五十年代，太姆公司最初投入市场的男式手表每只定价近 7 美元左右，比当时一般低档次手表价格要低得多，1963

年他首次生产出电动手表推入市场，售价 30 美元，仅为当时市场上同类产品价格的一半，70 年代初，世界上一些主要手表制造商首次生产豪华型石英手表，定价在 1 千美元以上，1972 年初，日本、瑞士和美国其他一些手表厂商生产的石英手表也以 400 美元或者更高的价格向市场推出，而同年四月，太姆公司的石英手表首次登场，售价才 175 美元，正确的定价策略带来了经营上的巨大成功。五十年代，在手表制造业中，知道太姆公司的人还寥寥无几，到了 60 年代，太母公司的产品不仅在国内站稳了脚跟，而且一个接一个打出了国外市场，到了 70 年代，它已成为世界闻名手表制造公司，工厂遍布世界各地，年销售额达二亿美元，美国市场上每出售两块手表，就有一块是太姆（现改名太麦克斯）手表。

[试析]

重庆嘉陵厂和美国太姆公司运用什么价格策略使其经营取得了成功？

案例十、一贱惹得众人爱

1986 年初秋的一个中午，在合肥市安庆路轻工业品市场上，一个个体商贩在高声叫卖：“上海新式男女夏装，八折、七折卖啦！”围观的人们先是疑惑，后来一看衣服料子、做工都不

错，价格的确比国营店里卖的同类商品便宜不少，一时间，你一件，我一见买去了不少，真是“一贱惹得众人爱”。

当时有位记者问他：“你这样卖不是赔本吗?”他回答说：“做生意要算大帐，算活帐。这批夏衣马上要过时令了，不处理就压在手里。现在处理它每间贴上一块钱，但是可以早一点用收回的钱去买时令的时装，每件能赚上二块多呢？说完便又忙他的买买去了。

[试析]

本案例中个体商贩在经营中运用了什么价格策略？

案例十一、别克凯越 Excelle 轿车的价格策略

上海通用汽车先后推出了经济型轿车赛欧（ 8.98 ～ 12.98 万）和中高档轿 车别克 君威（ 22.38 ～ 36.9 万)。赛欧针对的是事业上刚刚起步、生活上刚刚独立的年轻白领；而别克 君威则针对的是已经取得成功的领导者。中级轿车市场是中国轿车市场的主流，这一汽车板块为中国汽车业带来了巨大的利益，同时也是竞争最激烈的市场。中级轿车市场多以公务商务使用为主，兼顾私用，目前中级轿车月销售量在 2.4 万台左右，而且仍在迅速增长。上海通用汽车由此推出“别克凯越”，从而正式进军极具潜力的中级车市场。别克凯越的市场主要竞争对手包括：爱丽舍、日产阳光、宝来、威驰、福美来、捷达、桑塔纳 2000 等。

在 2003 年 8 月上市的别克凯越 LE-MT 豪华版（ 1.6 升 手动档) 售价为 14.98 万元，别克凯越 LS-AT 顶级版（ 1.8 升 自动档) 售价为 17.98 万元。

目前，中国国内的中档车的市场竞争相当的激烈，多种因素影响了别克凯越的上市价格。别克凯越要面对的一个逐渐成熟的市场，爱丽舍、日产阳光、宝来、威驰、福美来、捷达、桑

塔纳 2000 等车型已经占据的相当大的市场份额，同时，这些车型又具有很高的性价比。
中档车市场面对的是中国社会中最具有经济实力的一个阶层，一般来讲，这样的家庭都具有以下特征：男性，已婚， 30 ～ 45 岁，家庭月收入超过一万元，大专以上文化教育程度，在国企或私企担任中级经理或是中小型私营企业主,他们购买凯越的用途是以公务商务为主，兼顾私用。因此，别克凯越是专为中层经理人、小型私企业主打造的中档公务商务兼私用座驾， 它以 现代动感外观、高效人性化空间、卓越先进科技配备 、满足了潜在车主实用、可靠、时尚、符合身份档次的用车需求，成为其事业和生活的可靠伴侣。
另外，在市场已经被占领的情况下，别克凯越只有更好的性价比才可以在市场中占有一席之地。在性能上，别克凯越配置了许多高档车的设备，而在价格上，别克凯越在同档次的车型中价格居中上。
在分析以上影响因素之后，我们可以看到所以，别克凯越的市场定价不高，采用了满意定价的方法，制定不高不低的价格，可以同时兼顾厂商、中间商及消费者利益，使各方面满意。相对于同一类的车而言，例如，宝来 1.6 手动基本型的售价售价是 15.5 万元，而宝来 1.8 舒适型的售价是 18.5 万元，在性能详尽的情况下，别克凯越的售价比同档次的宝来低了近 000 元。因此，对中级车主力的宝来构成了巨大的冲击。
上海通用是世界最大的汽车制造厂商，别克是世界名牌。但是，别克凯越采用了一种跟随的定价方式，在同类车中，加格低于宝来和配置更好的威驰，并没有定高价。可见，上海通用汽车进入中级车市场的决心。
同时，我们可以看到它采用了尾数定价的技巧。这无疑又为别克凯越占领市场建立了一个好的口碑。别克凯越 1.6 的定价虽然离 15 万只是差了 200 元，但是消费者在心理上没有突破 15 万的心理防线，给顾客价廉的感觉。而同一档次、性能相近的宝来的售价是 15.5 万元人民币，使消费者感到价格昂贵的感觉。同时别克凯越采取了以数字 8 为结尾，很符合中国人的习惯，这与大多数轿车生产厂商的定价方法是相同的。
目前，我们还没有看到别克凯越降价的迹象，同时我们看到的都是在加价购车，虽然加价，但比起同性能的车型，价格还是相对便宜，因此，我们可以看到在近期内面对同类中级车的不断降价声，别克凯越很难降价。但是，加价买车的现象会随着产量的增加而消失。面对众多竞争者相继降价，或者提高性能变相降价，别克凯越无疑将面对更大的压力。直接降价无疑会对品牌的声誉产生很大的影响，一个顾客很难接受一个汽车品牌不断的降价，不仅损害了顾客的利益，而且还损害了厂商自身的利益。因此，面对宝来、威驰等主力中级车型的降价，以上海通用一贯的价格策略，别克凯越将会采用提高性能或者实行优惠的政策来变相降价。
别克凯越进入市场 3 个月内，销量突破的 2 万辆大关，创造了中国轿车业的奇迹，这和上海通用稳定的价格策略是分不开的。上海通用一般采取一种具有刚性的价格，很少采用降价销售的竞争手段，虽然赛欧一度降价，但总保持了一定的稳定性，避免的品牌知名的下降。对于别克凯越，上海通用同时又采用一种满意定价，其价格低于同类车中性能详尽的车型，因此，消费者可以后的十足的满意。
[试析]
1.影响别克凯越定价的主要因素有哪些？
2.作为一个消费者，当你面对 14.8 万和 15.0 万的价格时，你首先会有什么样的印象？
3.为什么别克凯越会采取变相降价的策略？
[营销策略应用训练题]
课余时间在书报杂志或网上寻找 1-2 个案例，用本章所学的营销策略作口头分析。

第十一章　分销策略

案例一、销售联网通四海

广东湛江家用电器公司吃尽了只管盲目生产，不问销售状况的单纯性生产的苦头。之后，他们吸取教训，自 1980 年起成立了拥有 170 多人的经营科，并围绕产品的销售，提出“四面出击，服务至上，直线销售”的十二字方针。首先是公司建立庞大的销售系统，并选择产品联销单位和代理人，采取“让利联营，赊账批发”等办法，使对方有利可图，乐意帮助公司开拓市场。这样一来，生意越做越大，经销科的推销员不辞劳苦，足迹遍布长城内外、大江南北。他们只身在外，可以随时拍板做生意，花钱登广告，并根据实际情况，灵活确定联营单位和代理人。其次是服务至上，对市场进行高强度渗透。公司在遍布全国的销售量较大的地方建立了 100 多个维修站，为本公司产品专营维修服务和一年保修，使公司所获的信任感、购买安全感在顾客的心目中扎根，使产品的后续消费者源源不断。第三是全国联网，掌握市场。全国 1000 多个联营销售点联成一体，其中任何一个销售点都可凭公司的电话或电报到另一个销售点以出厂价调货，即可使他们互通有无，掌握市场，发展市场，也避免了脱销和积压现象。

[试析]

广东湛江家用电器公司运用了什么销售方法？这种方法的好处何在？

案例二、丰田公司的销售网
1950 年，丰田公司债台高筑，濒临破产，公司接受了日本中央银行建议，将汽车生产公司与销售公司分开。石田退三主管生产公司，神谷正太郎一心一意抓销售公司。由于公司分开，各行其职，销售公司可以自行决定推销方式，表现出了高度的灵活性和强大的活力。
销售公司为了促进销售，在 1977 年建立了“推销责任区域制度”。这种制度就是在全丰田系统成立特约经销点，并根据汽车的类型，把经销店分为“丰田店、小丰田店、奥特牌店、花冠牌店。”共有经销店 252 个，下属营业所 2850 个，共有推销员 28000 多名，形成了庞大的销售网络和推销员队伍。在此基础上，明确划分出每一个经销店所属营业所的现有区域和每个推销员所负责的经销地段，使公司的流通网点星罗棋布。
为了牢牢控制住现有区域，公司制定了《责任区访问法》。访问法的主要内容是：挨区访问，挨户访问，争取不漏一家一户，按行业一个一个的访问，收集各行业的购买汽车的情报资料；针对购买汽车的大主顾，进行重点访问，此外，还有根据季节、汽车种类而进行的访问。
为了保证责任区最大限度的销售汽车，销售公司给推销员制定了一定的销售定额。公司根据每个推销员的具体情况以及他们所在地段，按月下达销售数额。经销店要求每一个推销员必须完成自己的销售数额。这种科学的分工、严格的管理、合理的网点布局，为丰田公司数以百万计的汽车能能源源不断地出售创造了条件。
[试析]
丰田公司在销售方面建立了什么制度来扭转其被动局面的？

案例三、天津开源阀门总厂起死回生
天津开源阀门总厂 1984 年上半年前依附于商业批发部门，计划由商业批发安排，价格由批发部门确定，产品由批发部门报销，产销不见面，对市场不摸底，生产难度大。到 1984 年连此局面也无法维持了。1984 年商业批发安排该厂计划 195 万元，并签订了合同。但却只收购 72 万元，还拖欠货款，使该厂产品积压，工资发不出，企业停产，职工回家。为了死里求生，迫使该厂抓营销工作。
开始，他们采取派业务员推销办法，到各地寻找用户，找不到用户就找商业代销、赊销。用此法 84 年下半年售出 20 万元，但当年货款收回仅十几万元。1985 年后又采取如下新措施。
第一、建立自己的销售网点。先后在全国各地设立了 13 个销售办事处。对办事处实行“四定”，即定市场、定任务、定人员、定费用；并规定办事处五条任务，即销售产品、搞售前

售后服务，及时回收货款、做广告宣传、进行市场调研。

第二、与商业批发部门建立灵活多样的关系。不仅通过天津一、二级批发部门销售，还与各地二三级批发部门联系销售，还参加商业部每年的订货会和补货会与各地商业批发企业建立稳定的供销关系，还每月派业务员到“三北”地区的一些批发部门走访、销售产品，来拓宽这条销售渠道。

第三、以出厂价直接向使用阀门多的大企业推销产品。这样产需直接见面，密切了双方关系，扩大了市场，还可及时了解新需求和意见，以便试制新产品，改进产销工作。现在此渠道正在拓宽，销售额已占整个销售额的 20%。

为了提高销售效果，该厂实行与销售员请定承包合同的办法，把企业全年各项指标层层分解，承包到人；还实行销售业绩、收回货款数量期限等与劳动报酬挂钩的制度，即取消销售人员基本工资，全部工资根据销售额确定。即以销售额的 3%作为劳动报酬，2%作为销售活动经费，按回收货款时间进行奖惩。规定产品售出三个月内必须收回货款，如提前在两个月内收回货款者，另外奖励销售额的 1%，提前在意个月内收回货款者，奖励 2%，如三个月内收不回货款，每拖后一个月，罚销售额的 0.5%。实行此报酬和奖罚办法后，充分调动了销售员积极性，大大增加了产品销售额，使货款基本上能及时收回。

经过几年实践，他们感到派销售员或设办事处办法虽在开发市场、拓宽销路、及时回收货款、为用户服务方面取得显著成效，但费用较高。所以从去年下半年起把办事处改为商店，自负盈亏，除承担办事处五项任务、保证销售本产产品外，还可扩大经营范围，销售其他产品。这样商店不但不要厂子支付费用，还可向厂子交利润。现在已改设了六个商店一个供销经理部。

在前二年市场疲软情况下，该厂除疏通并巩固各种销售渠道外，还坚持用户至上、质量第一、薄利多销、优质服务等原则。根据用户需要开发新产品、组织生产，不论产品利大利小、量多量少，一样生产供应；组织生产时严格按国际标准，产品质量达市优；定价时该厂产品价格低于同类产品 0.5-10%，在竞争中处于有利地位；根据售前售后服务，主动向用户介绍产品性能和使用注意事项，各办事处和商店还免费送货上门，在用户资金紧张时还根据用户生产需要，采取及时小批量送货，来减少用户库存和资金占压；对出售的产品他们也一包到底，如该厂得知石家庄某浴池购买了不适合在立管上用的截止阀用在立管上的消息后，即派人专程到石家庄告知用户，并用适用的冷水阀换回截止阀，对用户不仅提高了使用效果，而且还节省了用户的开支（每个阀便宜 2 角）。优质服务提高了企业信誉，增加了回头客。

由于采取了以上措施，该厂不仅起死回生，而且迅速发展。1990 年与 1984 年比，企业固定资产由 61.2 万元增加到 356 万元，利润由 24.4 万元增加到 158.14 万元，品种由 3 个系列 21 个规格增加到 12 个系列 91 个规格，质量达到市优产品。在国内市场疲软、普遍拖欠货款情况下，该厂产品不仅尽产尽销，而且及时回收货款，销售额也逐年增长，1985 年到 1989 年逐年增长率分别为 4.3 倍、44%、48%、37%、16%，1990 年销售额达 1860 万元，又比上年提高 15%，1991 年计划销售额达 1860 万元，比 1990 年又增长了 14.5%，被评为先进企业。

[试析]

天津开源阀门总厂靠什么起死回生的？

案例四、一级行动诉讼案

1984 年 2 月，美国联邦政府接受了由全国专卖波斯（Porsche）汽车的中间商提出的一级行动案，中间商要求波斯公司赔偿 30 亿美元的损失费。中间商的理由是波斯汽车制造公司单方面中断了与他们的专卖合约，使中间商的利益遭到了严重损失。

事端的肇事者是波斯公司的总裁彼得?舒茨先生。在诉讼案提出前的两周，舒茨在美国西部内达州的雷诺召开了一次紧急会议，他向与会的 300 名专售波斯汽车的中间商提出：“鉴于波斯汽车的销售滑坡，公司决定成立波斯汽车中心，向全国所有的中间商供货；公司原来的协作伙伴(指在座的中间商)们十分敏感,他们已看出舒茨的所谓“向全国所有的中间商供货”，实质上是要废除专卖权，这意味着他们与波斯公司建立的已达 14 年之久的专卖权合约将被中断。他们感到在被波斯一脚踢开的同时，还受到了“数量有限的经营伙伴”的侮辱。中间商们恼羞成怒，在雷诺会议的第二天，就组织了波斯行动委员会，第三天，便通过美国国际汽车协会向联邦政府提出一级行动诉讼案。

联邦法院组织了专门调查，调查发现，波斯汽车的销售滑坡，仅 1983 年，波斯汽车在美国的销售量已达 2800 万辆，相当于波斯汽车在西德、英国和法国市场上总销量，比 3 年前的销售量增加了一倍多。与此同时，联邦法院调查组否定了波斯的狡辩：“中间商同时出售大众汽车公司附属子公司的汽车‘即使如此，也并不违法’。”最后，判决波斯公司赔偿损失。

1984 年 3 月，波斯受到了历史上最严重的打击，波斯的竞争对手大众公司趁势拉走了波斯公司的中间商。曾在质量、式样、省优方面一路领先的波斯公司很快被竞争对手抛在后面很远。彼得?舒茨先生在报纸上“请求朋友们的谅解，直到 1988 年汉城奥运会，当波斯赛车崭露头角后，波斯汽车才真正得到了再生的机会。

[试析]

波斯公司遭受打击的主要原因是什么？从中你能受到什么启发？

案例五、“爱维”公司如何走出销售困境？

F 公司是某大城市一家经营纺织品的国营专业批发公司，已经有 40 余年历史。1984 年以前，在统购统销、计划供应、分配销售、独家经营的流通体制下，F 公司在该市一直是独家经营纺织品，每年盈利相当可观。1985 年以后，纺织品市场由高度计划经营迅速转变为市场调节，F 公司；营销方式、营销作风等方面很不适应，原有市场被挤占，经营萎缩，效益连年滑坡。

1. 市场占有率急剧下降，在某市的市场占有率，由 1985 年的 60%降为 1989 年的 19.3%;
2. 各类纺织品的销售量逐年减少，由 1985 年 1.7 亿米下降为 1989 年的 0.85 亿米，销售额平均每年减少 5500 万元。
3. 经营利润由 1985 年的 2137 万元下降为 1989 年的 120 万元，1990 年上半年公司所属 13 个地级企业有 7 个亏损。造成全公司的亏损。

面对销售萎缩、效益滑坡、经营亏损的困境，公司召开了研讨会，分析原因，商讨对策，以期摆脱被动局面。会上，公司总经理、业务经理分别发表意见。

公司总经理说：“目前公司的窘境是多种原因长期积累造成的，主要是外部环境的影响，消费者已不仅仅是满足生理性需要而是满足追求时装化、个性化、时尚化的心理性需要，并逐渐有诚意化的趋势，本市人均纺织品和成衣的购买金额都有增长，但成衣总体增长幅度高于纺织品，这种变化对我们产生了根本性的影响；第二，纺织品生产上的变化，现在每年都有大量新织物、新品种上市，产品变化快使一些纺织品的市场生命周期缩短，这给纺织品的批发经营带来较多的困难、风险和机遇；第三，市场经营者的变化，纺织品批发已经从国营批发业的独家经营，变为多种成分、多渠道的多元化经营。工业生产部门已经建立了相当完善的销售系统，工业自销我们的产品的收购量逐年减少。同时，大量的国营、集体、联营纺织品批发业务遍及全市。1987 年发展为 191 家，1988 年底猛增为 543 家，纺织品市场被分割，形成多元竞争的局面。”总经理喝了口水，接着说：“面对这些变化给我们带来的影响，公司在经营方针上要以变应变，即整顿批发、开拓零售、工商结合。具体措施：（1）将地处偏僻地区的三个连年亏损的营业点停业，改做仓库；（2）把地处繁华地区的亏损营业点改为零售，用零售的收益弥补批发的亏损；（3）向外地一、二个纺织品生产企业投资，按我们提供的市场供求信息进行生产，以保证货源；（4）在深圳建立外贸营业站，开展纺织品进出口业务。”

公司业务副经理说：“总经理分析的市场变化是存在的，但是公司目前的困境主要是由于内部因素的影响造成的。第一，公司经营思想、经营观念陈旧，还沿袭着多年计划分配体制下的经营方式和经营作风，我们缺乏竞争意识，应变能力差，被动式经营；第二，公司经济负担重。1984 年试点，公司划归纺织工业局领导，1986 年回商业局，增加了 1.12 亿元的滞销商品，削价处理，使公司背着 1800 万元挂帐损失无力冲销的包袱。目前库存达，周转缓慢，自有资金少，贷款利率高，经营费用大；第三，机构设置、经营分工不合理，公司所属二级企业重复经营、重复库存，自已同自已争货源、销售，无法形成对外经营的拳头；第四，应当看到我们还有一定的经营优势。如我们有一定的经营实力，较完善的设施，大量懂行的人才，较好的企业信誉等”。业务副经理点燃一支烟继续说：“要走出困境就要分析自身的不足和优势，我认为公司的经营方针应当是分专划细、振兴批发业务，立足本行业、开拓连带经营，具体措施是：（1）调整经营机构，实行专而精的经营，按商品成立呢绒、丝绸、化纤、棉布、工业用布等专业批发站；（2）明确公司的目标市场，主要是本市综合零售企业、以纺

织品为原料的中小型生产企业和外埠批零企业；（3）以销售为中心，调整各类人员比例，加强推销队伍；（4）开展蜡染、装饰布加工、过滤材料等项经营业务”。

[试析]

分析“爱维”公司陷入营销困境的主要原因。若你是该公司经理该如何做？

案例六、渠道畅通货易销

1982 年 3 月国产手表第一次大幅度降价。降价加重了顾客对新牌号手表的不信任感，市场滞销，连商业部门经销的热度也退下去了。各中小型表厂日子艰难，石家庄手表总厂刚刚正式投产 4 个月，产品还是“养在深闺无人识”，厂里更是门前冷落、客户寥寥。不多久，这个厂生产的“太行”、“红莲”手表便在厂内积压 17 万多只。

商业部门不愿经销、生产厂家出路何在？这个厂厂长提出，送货上门！厂里组织了 30 多人分几组奔赴各地宣传、推销产品。但是，不少地方的市场已被当地手表厂所占领，外地新牌号的手表根本无法插足。他们在成都百货采购站谈判三天毫无结果，对方认为新牌号手表市场信誉不高，不愿意经销。这个厂提出表厂愿让一些利，双方搞联营代销，对这种新的经营形式，对方有一定的兴趣。正巧，这是成都开二、三级批发站会议，石家庄手表厂的推销人员抓住这个机会，赶到会上宣传、推销产品，当场推销出 500 多块。这一下促使成都百货站下决心签署了双方联营代销合同。

厂商联销，突破了过去多年厂家生产、商业报销的旧框框。厂商互利，大大调动了双方的积

极性。接着，这个厂又先后到内江、重庆、武汉，都采取了与成都同样的办法，和对方很快达成联营代销协议。不少地方的商业部门帮助手表厂做了宣传广告，甚至制作了幻灯片，帮助扩大产品影响。经过一个多月的努力，手表积压状况明显好转，到八九月份，市场进一步打开，而且有些供不应求了。

通过积极的推销，使手表厂摆脱了产品滞销积压的困境，更使他们体会到加强销售工作的重要性。这个厂大刀阔斧地调整充实厂销售机构，销售人员由过去的两人增加到 76 人，任命一名正科长和七名副科长，分别抓宣传、销售、服务、信息、培训等项工作。同时还在外省市场派驻了十几名驻站员，常年协助地方推销产品和反馈市场信息。

在实行厂商联营，打开销路以后，这个厂又提出生产、销售、服务一肩挑，建立稳固的省内销售服务根据地。一方面要打出拳头，让产品占领省外市场；一方面建立起省内销售基地。这样，别的产品才不至于乘虚而入，打出去的拳头才更有力量。

靠行政区画地为牢、闭关自守是行不通了。他们在调查中发现农村中普遍存在着“买表容易修表难”的问题。由于“修表难”，反过来又造成了“销表难”。解决了“修表难”，手表在农村中的销量就会成倍甚至几倍的增长。于是这个厂制定了以销售服务为突破点，建立自己销售服务基地的方案。

手表厂从最基础的培训工作开始，自 1982 年下半年开始，他们分期分批聘请省内各地国营或集体商店、表店的职工和个体修表的摊贩做学员，免费进行手表维修技术、产品推销和信息反馈知识的培训，每期学员到厂，厂里提供住宿方便，厂领导亲自介绍情况，配学员参观工厂，向他们赠送教材和维修工具，培训结束发给结业证书。

在这以后的两年多时间内，表厂先后办了 16 期培训班，培训了 200 多名骨干，这些骨干回去以后，在全省各地农村建立了 150 多个“太行”、“红莲”表销售服务中心，形成了 800 多人的销售服务和信息反馈队伍。双方采取互利互惠的原则，一方面表厂向这些“中心”保证手表销售货源，优先优惠提供手表维修配件，直到搞好销售、维修和反馈市场信息。为了更好地指导各地“中心”搞好销售服务工作，表厂除派了 17 名联络员常驻各地、市外，由每年两次分别把“中心”人员请上来，交流经验。同时厂里还举办了一次评选优秀销售服务中心的活动，对于评为优秀的服务中心，厂里给与奖励。这样使各地“中心”的工作越搞越活跃。

为了巩固省内销售服务基地，表厂还决定建立“太行”、“红莲”手表村，凡这两种手表占了全村总表数（以 300 块为基数）的一半以上，即给命名，由手表厂各地销售服务中心直接负责该村的手表销售和维修服务，以进一步扩大这两种手表的影响。表厂为这些手表村逐一填写了档案，约好定期上门销售、服务，农民深受感动，争相购买“太行”、“红莲”表。

到 1984 年，由于国产手表市场销售疲软，全国手表增长缓慢，当年全国手表总产量只比 1983 年增长 2%；几年中手表平均售价下跌了 46%；1980 年，全国共有手表厂 77 个，到 1984 年，已有 22 个厂停产。但是石家庄手表总厂的“太行”、“红莲”表却像一枝奇葩异卉，信誉日盛，畅销不衰。厂里的生产扶摇直上，到 1983 年底，手表总产量由 1980 年的 20 万只增长到 65 万只，总产值增长 165%，利税增长 250%。

[试析]

石家庄手表厂是如何扭转手表销售的被动局面的？他们在销售上有哪些经验可取？

案例七、芭蕾珍珠膏的“失宠”

1979 年江苏省出口的芭蕾珍珠膏，以含有珍珠成分的优异品质和高雅的包装，打进了香港这个竞争剧烈的时。1980 年出口约 7 万瓶，1981 年出口突破 10 万瓶，约占我国出口化妆品销售总额的 41.5%。但 1982 年出口实绩突入发生变化，销售量只是原先的一半，我们以市场营销学的观点去分析其得与失，将大有裨益。

芭蕾珍珠膏所以能很快进入香港市场，并出现旺销好景。其主要经验是：工、贸企业结合，在调查了解国际市场广大消费者需求的基础上，吸取经销商的优异意见，利用本省生产珍珠原料的优势和生产化妆品的技术条件，研制生产了含有较高珍珠成分的、对人的护肤效果较佳的珍珠膏。在产品进入市场的阶段，针对消费者期望保持皮肤青春健美的心理，在宣传广告中突出地方特色，介绍太湖淡水珍珠含有多种对皮肤有益的氨基酸及人体所需的矿物质并附有医院机构的疗效报告，增强消费者的安全感，赢得了消费者对商品的信任，从而产生购买的一员。在宣传方式上独具匠心，在每瓶珍珠膏的泡沫托盘包装中心放置一颗珍珠。当消费者打开珍珠膏的包装盒时，一颗引人喜爱的明亮珍珠映入眼帘，更加提高了商品的声誉。有的消费者特别是妇女们为了串成一条珍珠项链，不惜成打地购买。一时间，芭蕾珍珠膏成了化妆品中的“宠儿”，不仅很快地打开了市场，销量也急剧上升，成为江苏省有发展前途的、经济效益较好的一个出口的商品。

芭蕾珍珠膏妇女消费必需，男女老少均宜，本应由较长的生命周期，但却在一两年内便失去其魅力，原因何在呢？

首先是生产者陶醉于已有的成绩，甚至在完成外销任务之后，生产者自己低价推销，造成香港市场上珍珠膏“水货”像潮水似的涌入，并且售价比正常渠道出口的珍珠膏价格低的多，搞乱了价格，扰乱了市场。殊不知这种急功近利的做法，是一条“自杀”的道路。

其次是经销者急于扩大市场，不去分析研究慕名而来者的经营作风，盲目签订进入新市场的代理协议，结果执行不了协议，反而束缚足了自己的手脚，断送了新市场的销路。

其三是有关部门对成功地进入国际市场的有特色的、经济效益较好的新产品，采取保护措施不得力。芭蕾珍珠膏进入香港市场的一两年中，内地其他口岸和台湾省也相继向香港出口各种牌号的“珍珠膏”，形成中国珍珠膏子相竞争的局面，加之芭蕾牌又有“水货”，在销售上处于极其困难的境地。港英当局官方化验证明，只有芭蕾派珍珠膏含汞成分极微，无害于人体。但是国内有关部门未能抓住这个有利时机，采取得力措施保护芭蕾珍珠膏的销售专营权，把这个初步成功的商品扶上全省甚至全国的“拳头”或“名牌”商品地位。

［试析］

芭蕾珍珠膏“失宠”的原因。你认为它还能再度“受宠”吗？请为其制定一个扭转被动局面的经营方案。

案例八、TCL 集团：构建深广兼容的分销渠道

TCL 集团于 1981 年靠一个小仓库和 5000 元贷款起家， 1999 年发展成为拥有 100 多亿元总资产，销售收入、出口创汇分别达到 150 亿元、 2.4 亿美元，在中国电子行业雄居三强的企业集团。该集团前 10 年集中生产经营通讯产品，占据了电话机市场龙头地位；后 10 年进军家电、电工市场，在十分激烈的竞争中，年均销售增长率持续超过 50 ％。进入新世纪，集团正在策划新的目标：再用 10 年时间，使公司从传统的电子企业向以“ 3C ”整合为核心、信息产业为主导的互联网接入设备主流供应商转移，销售规模达到 1500 亿元，进入世界 500 强企业行列。

集团决策者觉得需要全面审视公司的经营观念和分销战略与策略管理问题。为此，回顾、总结过去的经验是必要的。

多年来，集团一直将市场视为企业的生命，提出并奉行“为顾客创造价值”的核心观念，赢得了宽广的市场空间。公司不断推出适合市场需求的新产品，严格把好每一个产品和部件的质量关，并十分重视建立覆盖全国的分销服务网络，为顾客提供了优质高效的购买和保障服务。显然，经营产品的扩展，必须与经营渠道建设结合起来。这是一条重要经验。

TCL 在连续不断的市场大战中主动认识和培育市场,逐渐形成了“有计划的市场推广”、“服务营销”和“区域市场发展策略”等市场拓展新理念，建立了覆盖全国的营销网络，发展自己的核心竞争力。到 1998 年底， TCL 已在全国建立了 28 家分公司， 130 个经营部（不包括县级经营部)，还有几十个通讯产品、电工产品的专卖店，销售人员 3000 多人，这个网络既销售王牌彩电，也销售集团内的多种产品， 1998 年的销售额达到 50 多亿元。为了进一步开拓国际市场，除利用在香港、美国原有子公司外，近年来又成立了“国际事业本部”积极策划在东欧、东南亚设立自己的销售网点。

建立营销网络加快了 TCL 集团的发展步伐。 TCL 坚持经营变革与管理创新，不断推进企业产权制度的改革。集团通过授权经营，落实了企业经营风险责任机制和利益激励机制。尤其是进入 90 年代以来， TCL 抓住机遇，通过灵活机动的资本运营机制，先后兼并了香港陆氏彩电、河南美乐电视机、内蒙古彩虹电视机、金科集团和翰林软件公司，并与美国 Lotus Pacific 合作，进入乐信息网络终端产品和信息服务领域。 TCL 投资创办了爱思科微电子集成电子公司，介入了通讯系统设备制造、移动电话和锂离子电池等高科技领域。 TCL 已开始的产业结构调整，目标是使公司由传统家电产品制造商向互联网设备的主流厂商转变。集团领导层对这个转变充满信心，其中一个理由是营销网络为这个转变的实现提供了有力的保证。

经过多年苦心经营， TCL 的营销网络已建立了能及时发现市场、开拓市场、保障服务质量、有效改进品牌推广，并灵活适应市场变化的机制。 90 年代初 TCL 王牌彩电成功介入竞争白热化的国内市场，名列“三甲”，营销网络功不可没。在 1996 年彩电市场降价竞争中，TCL 整个网络迅速作出统一行动，调整价格，加强促销，不仅稳定公司的销售，而且争取到市场的扩展，给人留下深刻印象。

TCL 集团在主导产品战略转移的同时,同步营造营销渠道网络,使之成为公司扩大经营规模、提高竞争优势的重要战略组成部分。首先，集团强制推行“项目计划市场推广战略”。要求所有项目必须制定详尽的市场推广战略，自觉、主动地认识市场、培育市场和占有市场。其次，导入“区域市场推广战略”。将国内市场划分为 7 大区域，按“大区销售中心－分公司－经营部－经营办事处”模式构建区域分销网络，禁止跨区违规操作，规范市场开发管理。第三，实施“深耕细作”策略。按各区域网络做细经营管理，开展“千店工程”，将销售网遍布广大城乡。第四，实施营销网、服务网“双网络”拓展，产品品牌、服务品牌“双品牌”

经营计划。将原售后服务部改成“用户服务中心”并相对独立运作；建立客户档案，主动回访；在一些城市装配维修生产线，配合公司配件供应中心，提高服务效率；严格履行“三月包换、三年免费维修、中心城市上门服务”的承诺。第五，提高网络的兼容性。以家电营销服务网络为基础，整合家电网、电工网和通讯产品网，方便顾客，降低成本。

TCL 强大的营销网络吸引了国内外一些公司上门来要求合作。健伍、 NEC 分别找上门来要求 TCL 代理其音响、手机。 TCL 营销网络不仅是 TCL 产品的“市场高速公路”，而且成了 TCL 最重要的一块无形资产。

[试析]

1.根据本章的学习，综合分析 TCL 分销渠道网络有何特点？

2.为实现新的目标， TCL 分销系统还有哪些可以改进之处？

3.从本案例中总结分销渠道对企业发展的战略意义？

[营销操作能力训练题]

请分别为电器、肉食品、洗涤用品制定出销售渠道策略。

第十二章　促销策略

案例一、雨伞——请自由取用

日本大阪新电机日本桥分店，有个独特的广告妙术——每逢暴雨骤至之时，店员们马上把雨伞架放置在商店门口，每个伞架有三十把雨伞，伞架上写着：“亲爱的顾客，请自由取用，并请下次来店时带来，以利其他顾客。”未带雨伞的顾客顿时愁眉舒展，欣然取伞而去。当有人问及，如顾客不将雨伞送回怎么办？经理回答说：“这些雨伞都是廉价的而且伞上都印有新电机的商标。因此，即使顾客不送也没关系，就是当作广告也是值得的。这对商店来说，是惠而不费的美事。”

[试析]

本例中的广告有何特点？其成功之处何在？

[分析]

广告是借助一定的媒体将有关商品或劳务的信息传递给消费者的活动。

本例中借雨伞作广告，做得新颖、巧妙、不露声色、不落俗套。说它新颖是因为它与其他广告不同，既便利了顾客又宣传了产品；说他巧妙是因为它间接地让顾客成为商品信息的传播者；说它不露声色是因为消费者为商店做了免费广告而消费者自己却不知道；说它不落俗套是因为它与众不同、一举两得，不跟在别人后面亦步亦趋，而是标新立异、独具匠心。

其成功之处在于：
从广告媒体看，这是一种流动广告。这种流动广告不是坐在地铁、火车、公共汽车上，而是做在“流动”最大影响最广的行人的雨伞上。因为人在行走，所以必然使商品信息在行人所行之处得以传播。
从广告目标看，其目标是“显露”，即借行人手中的雨伞让新电机的商标得以传播，扩大知名度。
从广告策略看，这是一种介绍性广告，即介绍其商标或商品。
从广告效果看，由于该店雨伞可以自由取用，且不用花钱，方便了顾客，社会效果好，商店的美誉度也会很高；再一点是经济效果好，因雨伞是廉价的，即使下次来店时不归还，也破钞不多；并且由于顾客对该点产生了好感，扩大了该店的知名度，所以销售量必然与日俱增。

案例二、广告与天安门广场
1995 年 6 月 28 日一大早，首都天安门广场彩旗飘扬，锣鼓震天，数百人组成的盘鼓队、秧歌队、高跷队、歌舞队的精彩表演，引得了不少人驻足瞩目。上午九时，当北京和国家有关部门的领导同志，宣布“逛北京、爱北京、建北京”大型旅游文化活动正式开始时，数千只信鸽飞向天空。人们惊讶地看到：12 个巨大鲜亮的彩色汽球下面，拖着一条长长的布幅，微风吹来，条幅上鲜红的大字上刺目——“华懋双汇集团漯河肉联厂祝逛北京活动圆满成功!”
建国以来企业广告首次进入天安门广场——这件事引起了人们的极大兴趣。北京是祖国的圣地，而天安门正是这块圣地的“心脏”，一直被视为企业广告的禁区。而靠生产“双汇”牌火腿肠而闻名遐迩的漯河肉联厂首次打破这一禁区的“壮举”，不能不令人品头论足，议论纷纷。一位四十岁的知识分子模样的中年妇女说：“能不能在天安门广场做广告，似乎已经争论好久，今天终于有了先例。这倒也是意料中迟早迟晚的事情，可我怎么也没想到，首开天安门广告先河的，竟是来自河南的火腿肠厂家。”一位夹着旅行包、操着南方口音的年轻人说：“这件事很棒!能在天安门广场做这样的广告，花多少钱也值！”
笔者在熙熙攘攘的人群中，找到了华懋双汇集团漯河肉联厂的公关部部长肖兆林和该厂驻京办事处主任谭晓丰。当问到该厂耗资数十万仅能换得“双汇”广告气球在广场飘扬三天的做法是否值得时，肖兆林说：“十分值得！这笔支出在我厂每年 2000 万元的广告费中，只是小数目。但它的意义已远远大于广告本身的价值。比起花上百万买个报纸头版作广告的效果，我们可以称得上是花小钱办大事！”谭晓丰接着说：“去年我厂火腿肠在北京的销售量占总量的十分之一。今年我厂总产值将达到 15 亿元，产量在 10 万吨以上。这次在天安门做广告，也是表达我们对北京市民与日俱增的‘双汇情结’的一片感激之情……”
[试析]
此企业选择天安门广场做广告你认为成功吗？成功之处何在？
[分析]
天安门广场历来被视为圣地，封建社会，这里是皇家贵族活动的场所。中华人民共和国开国大典也在这里举行，国庆大典、大型阅兵式、迎接外国元首的仪式都在这里举行，天安门成为中央政府举行国家级重大政治活动、文化活动、外交活动的特殊场所，天安门广场也因之在中国政治生活中占有特殊地位。
出人意料的是，双汇集团漯河肉联厂成功地将广告做到了这里。这一广告的成功之处就在于一个极普通的广告选择了极不普通的场所，因而，增强了这一广告的重要性和轰动效应。这一举动所产生的争议效应也将是长期的，虽然气球飘扬了三天，而有关双汇火腿的活题将是

长期的，对天安门广场的开发策划也将是长期的，更为重要的是，天安门广场作为广告将作为一个极成功的企业广告策划写入中国广告史，其意义远远超出商业行为本身。

这一活动另一成功之处是选择了较好的时机。北京是国际大都市，是中国政治、经济、文化中心，也是一个重要旅游胜地。这一地位决定了在这里的每一个大型活动都会成为新闻媒体关注的目标。漯河肉联厂选择了“逛北京、爱北京、建北京”大型旅游文化活动开始之际，并为这一活动提供几十万元赞助，因而，该厂在受到媒体关注的同时也获得了较好的美誉。

案例三、“寻人启事”的启示

台湾有家新光人寿保险公司，1963 年初创时，因为企业没有知名度，生意难做。当时，电视台作一侧广告，起码要一万元台币，公司刚创办，资金紧缺，拿不出这笔广告费。公司经理吴家录挖空心思，想出一招：每天晚上他都到各家卖座好的电影院去发“寻人启事”，通过银幕“找新光人寿保险公司的某人”。每次只需花零点几台币，就能让千把人知道新光人寿保险公司的存在。渐渐地，新光人寿保险公司的牌子通过“寻人启事”在台湾城乡传开，生

意也兴隆起来。
[试析]
上述案例中“寻人启事”广告对你有何启示？
[分析]
凡企业做广告，习惯于用电视、电影、广播、报刊等，这些广告形式虽然覆盖面大，又“图文并茂，情景交融”，但效果不一定都是理想，特别是那种“王婆卖瓜，自卖自夸”式广告，还容易引起消费者的逆反心理，表面上看，“寻人启事”与广告没有什么内在联系，但给我们提供了一个重要启示：企业应有独辟蹊径的广告思维方式。这种广告形式，巧妙地以人们习以为常的某种信息传播手段作为广告媒介，让人们在无意识中了解企业，熟悉产品，产生兴趣，使广告取得良好的效果。

案例四、独树一帜的广告
日本有一家名叫“知音”的化妆品公司，推出新产品去斑灵。为了在国内众多同行业竞争对手中迅速打开销路，他们不惜耗巨资别出心裁地在日本知名度极高的几家大报社和电视台上作了这样一次广告。只见第一天几大报社和电视台同时亮出一个大大的“？”号，弄得人们不知所云，这究竟是怎么回事？然而第二天推出，“您脸上长有雀斑吗？”，引发患者关心下文。第三天广告便推出主题“知音公司的去斑灵化妆品，是您根除雀斑的好知音。”结果广告一出，产品便立刻在市场上打开了销路，成了不少患者心目中的座上客。
[试析]
“知音”化妆品公司做广告的成功之处何在？
[分析]
“知音”化妆品公司做广告的成功之处就在于广告宣传中表现出了自己的个性。而我们有的企业所作的广告，除了表现手法平庸，用于不吸引人外，很关键的一点就在于缺乏广告个性，张口不离优，不离奖，千人一面，如出一炉。自己的产品比别人好在哪里，广告宣传使人无法得知。因此，经营者要想使自己的产品迅速为顾客所接受，要推出自己精美而又富有个性的广告佳作，不可人云亦云，落入俗套。只有这样，我们才能在激烈的市场竞争中，使顾客牢记住自己的产品，从而收到良好的广告促销效果。

案例五、借冕播誉

50年代，法国白兰地已享有盛誉。白兰地公司把名酒白兰地打入美国市场时，他们没有采用常规的推销宣传手段进行宣传，而是策划了在美国总统艾森豪威尔67岁寿辰之际，赠送窑藏69年之久的白兰地酒作为贺礼，并特邀法国著名艺术家设计制作专用酒桶，届时派专机送往美国，在总统寿辰之日举行隆重的赠酒仪式，他们将这一消息同过各种新闻媒介传播给美国大众进行了连续报道，这些报道，吸引了千百万人，成了华盛顿市民的热门话题。当贺礼由专机送到美国时，华盛顿竟出现了万人围观的罕见现象。关于名酒驾到的新闻报道、专题特写、新闻照片挤满了当天各报版面。法国白兰地就在这种氛围中昂首阔步走上了美国国宴和市民餐桌。

[试析]

白兰地酒是如何进入美国市场的？

[分析]

法国白兰地酒是运用了借新闻媒介之冕，免费宣传产品，提高产品的声誉和身价的公关促销策略，使白兰地这一名酒迅速进入了美国市场。

案例六、借船出海

70 年代，对化妆品颇有造诣的美国商人乔治?约翰逊研制出一种特别适宜黑人使用的粉质化妆膏，但却苦于无法推向市场，因为当时的化妆品多为佛雷化妆品公司所垄断。面对实力大、竞争力强的佛雷化妆品，他们经过深思熟虑，推出了这样一则广告：“当你用过佛雷公司的产品以后，再搽一次约翰逊粉质膏，你将收到意想不到的效果！”

无独有偶，美国福特汽车公司有一则广告说：“将一辆福特牌汽车和一辆价格 22000 美元的奔驰牌汽车并列在一起，也许有人笑话我们，可是，多数人并不如此想，他们会各买一辆。”

［试析］

这两则广告属于什么广告？有什么共同特点？

［分析］

这两则广告属于比较广告。他们都是运用了比较的手法进行宣传的。这类广告是 70 年代在国际市场发展起来的新的广告形式。比较广告，就是一个品牌通过与同类产品中一个或众多品牌指明或不指明相比较，从而说明差异和个性，显示内在特征的广告。

本案例中的两则广告就是运用比较的方法，把本公司的产品与同类产品中的名牌产品相比较，不仅说明了本产品与名牌的差异不同，而且也借名牌产品之“船”使自己的产品“出海”赢利的。

案例七、绝妙的反证策略

企业在做广告时，如同男女青年谈对象只暴露自己优点不暴露自己缺点一样，大凡都会介绍自己的商品如何好，以招徕更多的顾客，谁也不愿意向顾客透漏自己产品或服务的不足。然而 ，大千世界无奇不有，偏偏有人要宣传自己的服务是如何之差，但其结果却正好相反。

某企业曾登出这样一则广告："这种手表走的不太准确，24 小时会慢 24 秒，请君购买时三思！"但顾客们却似乎格外倔犟，这种手表的销量因这则广告而扶摇直上。还有一则推销香烟的广告说："禁止抽各种香烟，连 555 牌也不例外。"结果，555 牌香烟销量大增。
美国俄勒冈州的一家饭，在饭馆前竖起了这样一个大广告牌，上写"俄勒冈最差的食物！"该饭店的老板也直言不讳地说："我是一个最差劲的厨师。"可顾客并不被这"最差"二字吓跑，而是越来越多了，甚至连世界各地游客也来这里凑热闹。
[试析]
上述广告运用了什么策略使广告取得成功？
[分析]
上述广告所使用的都是"反正"广告策略。第一则，显然是告诉顾客：这种手表走时准确，一天只慢 24 秒，请君购买！但聪明的经营者正话反说，而顾客则为其"真诚坦率"所感动于是纷纷购买了这种手表。第二则广告暗示 555 牌香烟中最好的香烟，禁止语言反强化了推销效果，因此 555 牌香烟是禁而不止。第三则广告则利用了人们的好奇心理，当那看腻了自吹自擂广告的顾客们看见这自贬的广告以后，一种奇怪的心理油然而生，于是纷纷走进饭店来见识一下这"最糟糕"的食物。品尝之后，他们发现这"最糟糕"的竟是无可挑剔的佳肴。老顾客们将自己的"趣闻"告诉亲友和同事们，说不定哪一天。新顾客又会慕名而来。这正中老板的下怀。这不禁使人对老板的良苦用心佩服之至。

案例八、喝酒名家的评酒会
安徽砀山酒厂聘请发酵制曲专家和经验丰富的技师，于一九九二年研制生产出了"宴嬉台"牌系列美酒。促销"宴嬉台"，该厂召开了一次别开生面的评酒会。
评酒会请谁与会评酒？通常都是请专家、教授、评酒员。可是，砀山酒场却也请了民间推举的八十多个"喝酒名家"参加评酒会。在评酒会上，该场马厂长说："各位喝家，李白当年到此，县令在宴嬉台酒款待。诗仙喝的大醉，留下诗句：'令人欲泛海，只待长风吹'。今天请大家畅饮新'宴嬉台'，不求诗章留芳，但愿传个美名。"这些"喝家"们认真品尝，只觉这酒入口绵甜，香气回肠，不由得齐声叫好。
紧接着，砀山酒厂巧妙的举行了一次"评酒扩大会"。该厂的送酒车开到各大酒馆饭店和销售网点，邀请众人品尝："喝喝看，不好扔到门外去。"这又赢得更多公众的叫好声。
评酒会后，"宴嬉台"酒的美名不胫而走，酒厂的销售额直线上升。
[试析]
安徽砀山酒厂聘请专家召开评酒会，成功之处何在？
[分析]
砀山酒厂又把评酒会开成产品宣传会，可谓独具匠心。其成功之处在于：第一，要请"喝酒名家"提高了其知名度。第二，"喝酒名家"的话，有着广泛的影响力。他们若常在酒店里、酒桌旁和亲朋同事面前夸赞某种酒好喝，就会广泛地影响人们的购买行为。

砀山酒厂又把评酒活动扩大到更多的公众，送到他们跟前请他们品尝，这样做的影响当然也就更广泛了。并且，这样也能直接博得更多公众的好评和好感。

案例九、成也广告，败也广告

一九九一年三四月间，“忽如一夜南风来”，换肤霜之风从广州、上海刮至北京。在其响亮的“换肤”名称让人备感惊奇的同时，报纸上整版连片的广告也让人过目难忘。于是各大商场的换肤霜柜台前很快排起长队，以至于厂家不得不发号限购。消费者捧着八十元一套，名为清洁乳霜、奇妙换肤霜、活性营养霜的三种瓶子欣喜而去，无不虔诚地等待奇迹出现。

究竟会有什么样的奇迹？给换肤霜的广告中称：

“奇妙换肤霜”不用打针吃药，不用开刀手术，使用一次到八次，就可以使皮肤有粗糙、灰暗、苍老，变得细腻、光洁、富有弹性，具有“焕然一新”的奇效。

遗憾的是“抢购热”过后，换肤霜并未带来什么奇迹，却招来消费者协会门前的“投诉热”、“面部出现黑斑”“用后头晕症状”等等，换肤霜没有回青春，却给消费者换来了烦恼，遭到抨击最多的便是“换肤霜”的广告宣传。

尔后，北京市工商局正式下文暂停换肤霜的广告宣传，文件规定：“根据该换肤霜的广告宣传中存在不实之处，即北京消费者协会近期收到大量投诉，要求北京广告宣传单位立即停止对其宣传……

北京市场，换肤霜终遭遗弃。

[试析]

结合本文谈谈换肤霜遭遗弃的原因。

[分析]

随着市场竞争的日趋激烈，企业的发展自然离不开广告宣传这一打砝码。消费者也需要从广告中获得信息，作为购物指南。收看电视，翻阅报刊，广告令人眼花缭乱。好的广告是座能够同商品和消费的桥，而言过其实的虚假广告则会使商品在市场上遭到消费者的遗弃。换肤霜之所以被遗弃，正是应为它在进行广告宣传时，言过其实的宣传换肤霜的“神效”，而这种“神效”并没能像其广告宣传所说的那样，使用八次后可使购者用者的皮肤由粗变细，由黑变白，由老变嫩；而是给消费者带来了不良的反应，甚至留下了终身的痛苦，像这样与商品质量相去甚远的广告，是经不住实践检验的，名为广告，是为“诓告”！由此看来，利用虚假广告攫取金钱牟取暴利的手段，是行之不久的，终会后遭到消费者的遗弃。

案例十、家丑外扬，益在其中

如果知名度，论名气，上海牌电视机机器生产企业上海广播器材厂，在国内是颇享盛名的。国产第一台黑白电视机、彩色电视机均是在这里生产的。这里可谓中国电视工业的摇篮。如此厂史再凭近年来开发的门类齐全的电视机新品的强大“阵容”，也值得庆贺宣传一番。然而这家工厂盛名之下，却不倚功自诩，而是别开生面的举行“揭短会”，邀请对该厂产品有意见的用户来“挑刺找骨头”。这一扬家丑之举，不仅没有损及企业形象，相反通过自我“曝光”赢得了用户信任感，体现了大将风度，并且从另一个角度提高了企业知名度和美誉度。

[试析]

结合本例，谈谈企业“扬丑”、“揭短”为什么能建立信誉、提高企业知名度和美誉度？

[分析]

现实生活中，人们大都信奉“家丑不可外扬”这一俗称观念，把“家丑”包得严严实实。企业这一人格化的组织也常学人阳，怕亮“家丑”怕人揭“家短”，其实，这是不明智的。

现代公共意识认为：“公众必须被告知”。这就是要求企业在公关“扬长”的同时，也应敢扬“家丑”，敢于自我揭短。

扬“家丑”是一种自信的表现，同时，也是一种真诚的表露。这比言过其实的“扬长”更容易赢得社会公众的信赖。

从企业公关的角度来看，扬“家丑”或自我揭短对企业来说至少可以获得如下几方面的益处：

一、　振作士气。企业通过亮“家丑”，把自身的不足，烈士和危机等摆在企业员工面前，会加深企业员工的紧迫感、危机感，振作员工士气，进一步激发员工们在困境中，在危机中争生存、求发展的动力。

二、　提高企业知名度。从传播学的角度看，揭“家丑”往往比扬“家长”传播得更快、更广。这有利于提高企业“知名度”。不过，这种“知名度”都不是企业所期望的，所以，还需企业公关做更多的努力，设法把这种“知名度”进一步转化为企业所期望的美誉度。只要企业站在公众的角度真心诚意地维护公众利益，为公众服务，由“家丑”引来的“知名度”定能转化为名誉度。

三、　赢得公众信任。该厂在抓产品质量时，乐于亮“家丑”。虚心接受用户的批评。从而赢得了广大消费者的信任。

案例十一、汽车回“娘家”

全国劳动模范，甘肃兰州汽车运输公司张军榜驾驶的一台解放牌底盘改装客车，行驶 110 万公里无大修，成绩优异。长春第一汽车制造厂便邀请他回一趟“娘家”。张军榜有驾驶这辆汽车，途经六省一市，行程 3000 公里，于 1984 年 3 月赶到长春，受到长春第一汽车制造厂的热烈欢迎。汽车厂向张军榜颁发了模范用户证书，;赠送他一部新型解放牌汽车，让他试用，这件事成为一大新闻。在《羊城晚报》和吉林省几家报纸上都刊登了出来。

[试析]

此案例中长春第一汽车制造厂运用了几种促销手段？

[分析]

上述案例中兰州汽车运输公司运用了公关、广告、营业推广、宣传报道等几种促销手段。这

是对促销组合的巧妙地运用。张军榜开车途经六省一市，做了广告，赠给他的新型汽车又采用了营业推广方式，此时也密切了汽车厂与用户的关系，是建立良好公众关系的手段之一，报纸报道这一事情，为解放汽车做了义务宣传。

案例十二、现场示范，以形服人

1984 年金秋，上海东风沙发厂在上海体育馆附近的空旷地上，将五彩“龙凤”席梦思床垫平放在地，并开来 10 吨重的压路机，好奇的人们从四面八方围拢来看热闹，只见那合抱粗的滚筒，伴随机器的“隆隆”声，朝“龙凤”席梦思毫不留情地碾压过去，接连往返 4 次。直径仅几厘米的盘香弹簧能挺得住如此重压吗？人们不禁暗暗担忧。然而，出乎意料，质量检验人员当场拆开检验，1.5 米宽的一张席梦思，共 288 个弹簧，竟无一损坏，几何图形完好，目击者无不乍舌赞叹。从此，“龙凤牌”席梦思名噪一时，工厂每天要受到本市及外地求购“龙凤”床垫的信件达四、五十封之多。

德国西部有一家以生产茶几见长的玻璃制品公司，为了使自己新推出的茶色玻璃钢茶几在市场上一炮打响，就使出不同凡响的示范促销策略。他们在公司的销售大厅门前摆开摊子，摆好茶几、把煮沸的开水不停地往茶几面上浇，同时还用空酒瓶子不停地往茶几上面砸，茶几安然无恙。该公司连续示范表演时间还不到半年，产品已在德国市场上安营扎寨，成了人们争相抢购的紧俏货。

[试析]

上海东风沙发厂与德国的茶几公司在新产品开拓市场是运用了什么推销技巧使产品在市场上一炮打响，很快为消费者接受的？

[分析]

他们在新产品开拓市场是运用了现场示范推销法，使其产品一炮打响，很快为消费者所接受。示范推销即通过销售人员现场示范，展现产品使用价值，使顾客深信不疑，即可购买。示范推销法在运用时，无须推销人员夸夸其谈，而是通过示范，让自己的产品“说话”。消费者在看得见，摸得着的情况下，心悦诚服地产生了购买行为。

产品本身是最有说服力的广告。消费者最信服的是自己亲眼看到的。俗话说："耳听是虚，眼见为实"。因为，一种产品能否政府用户，最有效的手段就是让产品本身"说话"。案例中该公司正是运用了这一原理，采用示范推销法，把自己的新产品推向市场，征服用户，使自己的产品在市场上一炮打响的。

案例十三、饿慌的市场更抢食

1981 年，浙江省海盐衬衫总厂向市场推出一种黑牡丹女衬衫。根据市场预测，这种衬衫投放 10 万件，市场就会饱和。于是，该厂采取了限销策略，第一次投放市场时只推出 8 万件，使预测数中的 2 万人得不到满足，促使需求"饥饿"，由此刺激需求效应，使更多的人想买到这种衬衫。随后，海盐衬衫总厂生产了 20 万件投放市场，仍供不应求。

[试析]

海盐衬衫总厂运用了什么营销策略使其产品供不应求的？运用这种策略的条件是什么？

[分析]

案例中海盐衬衫总厂采用了市场"饥饿"策略使其产品供不应求。所谓市场"饥饿"策略，是指企业有意识地把自己的产品在已占领的市场上保持供不应求的紧张局面。而这主要不是靠对产品限产来达到，而以限销来刺激消费需求，从而扩大市场。浙江海盐衬衫总厂就是运用了这一策略。

市场"饥饿"策略是以适应消费者"俏则好"的心理而制定的。消费者的消费动机和消费需求是多种多样的，有的甚至不可捉摸。但是，众多的消费者有一个共同的心理：商品俏则好。即紧俏的商品、被抢购的东西总是好的。因此，我们经常在市场上看到这样的现象：某人正在街上行走，忽然发现某商店门前很多人排队在抢购什么东西，这个人会毫不犹豫地排在队伍的后面。这就是"俏则好"的心理。因此，研究消费者的这一心理，并采用相应的策略，可以刺激消费，扩大市场。

运用市场"饥饿"策略的条件是：首先，产品要新要好。这是运用市场"饥饿"策略的一个重要条件，如果不是新产品，而是一种老产品，采取市场"饥饿"策略就不会取得预期效果。因为对于老产品，消费者已经熟悉，并且市场已经趋向饱和。而一种新产品，由于顾客不熟悉，市场上还是空白，采用市场"饥饿"策略便会收到较好的效果。产品质量好、花色新也是重要的，如果产品质量不好，花色不新，一是不易吸引顾客，二是某一顾客发现质量问题，马上会引起市场骚动，顾客会马上停止购买。其次，实行市场"饥饿"策略要调查预测市场对该产品的容纳量，预测力求准确。如果不了解市场对产品的容纳量，或者对市场容纳量预测不准确，这一策略也会失灵。

案例十四、想买，没了

作为一家“个体集团”，日本日产汽车公司能在全球汽车市场上拥有一定的份额，确非易事。这种非凡成就的取得，应该说是与日产汽车多年来注重产品的营销策略分不开的。

能够成为世界名牌汽车商，日产汽车公司在市场策划上投入很多。他们不单一依靠多产广销的渠道来扩大销售，也不单纯地利用广告来宣传自己。他们采取的措施有时是很出人意料的，有时甚至与大众模式相悖。

90年代初，当日产汽车公司推出一种名为“费加洛”的轿车时，为使该车能在市场上行销顺利，日产汽车公司进行了精心的策划，并反复加以论证。最后决定召开一次新闻发布会。在新闻发布会上，日产汽车宣布一条出人意料的消息：“费加洛”只限售20000台。并保证以后将不再生产这一车型的车，而且购车只限在一定时间内进行购车预订，最后的发售形式亦别出一格——抽签顶多。消息传出以后，这种被冠以“极具古典浪漫风采”的车在全国上下引起一片轰动。前来预订的人达到30多万，大大超过限售量，果然需按抽签方式出售。结果是，抽签活中能买到车的人万分欣喜，如获至宝；没有中签的人则千方百计去搜寻二手车。“物以稀为贵”的观念使人们以拥有一部“费加洛”而自豪，以致令二手车的行情竟比原价高出1倍！该次行销大获成功，使日产车在国际汽车领域市场份额占领上又增添一份优势。该年日产汽车在国内的轿车累计产量达4000万辆，营业额达4270523百万日元，并荣获美国环境保护当局的颁奖。

日产汽车公司这一富有个性的营销术说明，新奇的营销策略是企业得以在市场纵横驰骋之必须。

[试析]

日产汽车公司运用了什么营销方式使其行销大获成功的？这种方式为什么成功？

[分析]

日产汽车公司运用了限量销售的方式使行销取得了成功。

所谓限量销售，即在商品的生产和销售中，严格限制商品生产和销售的数量。由于厂家严格限制，消费者会觉得这样的商品一般很难买到手，所以会以最快的速度来购买这种商品。如果错过机会，则会产生遗憾的情绪，从而想在下次的销售中先下手来弥补。

越难买的商品越吸引人，这是市场营销人员的共识。好奇、探索、对新鲜事物、神秘事物的兴趣等，是人们比较普遍的心理活动。

限量销售之所以能取得成功，就是因为：一是抓住了消费者讲求商品个性化的心理，来得容易，唾手可得的东西，既无珍藏价值，又很难引人注目，产生影响。二是抓住了消费者求产品高质量的心理，限量生产，就能保证产品质量。三是抓住了消费者恐惧假冒伪劣产品心理，凡有新产品面世，就会出现不法之徒伪造、仿制，限量生产，在产品上烙印编码，短时间内产品即可售完，不法之徒无机可乘。另外，限量生产，产品少，其广告独特，不仅可以产生新闻价值，而且也省下了一大笔费用。而对消费者来说，可是一般消费者享受到拥有特殊商品的优越感，从而形成了一般行销潮流。

案例十五、 “康巴丝”如何走向市场

康巴丝石英钟，年产110万台，落户全国29个省、市、自治区，远足世界20多个国家和地区，提起“康巴丝”，很少有人说不知道的。

其实，“康巴丝”只有4岁。1985年，当他在山东济南钟表厂降生的时候，大多数国内消费者仍然迷信传统的机械表而不相信石英钟。

为此，该厂首先着力塑造“康巴丝”的形象，他们从产地“济南”，联想到谐音“指南——罗盘的英文字‘Compass’（音译为康巴丝）”为产品起了个“康巴丝”的响亮名字，以内外通用，集新鲜、易记易认为一身，给人留下深刻的印象。

针对消费者对石英钟的成见，他们使出出厂产品可以试用新招。一些商店担心卖不掉，他们允许少进货，或分期付款，卖完后再付款，工厂并且保修。外地人担心路远，不好退换，他们就先从济南到烟台，再到青岛，先占领省内市场，再向周围推进。

但是，默默推销还需大张旗鼓宣传配合。现代化传播的宣传比一个推销员说话权威的多。“康巴丝”连续两年在中央电视台的新年联欢节目前露脸，获了奖更是在报刊、电台大发其消息。1986 年元旦前夕，中央电视台看重“康巴丝”为春节零点报时钟千载难逢，厂里赶紧赶制四台花色不一的钟表送去，一名副厂长亲自送嫁。零点到来，“康巴丝”在全国各地的电视观众面前亮相，“康巴丝”声誉鹊起。此后，济南钟表厂又制作了专题广告播送，还赞助全国青年歌手大奖赛，大赛中计时用它，奖品也用它，去年底，工厂召开订货会，邀请了中央和省内的许多新闻单位前来采访。而山东体育场内，则常年竖着“康巴丝”的广告牌。

跟上售后服务是“康巴丝”形象得以保持必不可少的一环。济南钟表厂一年两次召开商业部门和顾客座谈会收集意见，然后创新，使产品时钟赶上消费要求。与此同时，他们还尽力满足特殊客户的要求，给济宁火车站安装了全国最大的四面石英塔钟。为北京大都饭店制造的世界时钟，能同时显示世界各大城市的时间，其性能，走时精度均超过了日本精工社为中国民航制造的世界时钟，被华侨引以为豪，并成为北京一景。特殊种生产的成功不仅有利于培植企业良好的形象，而且吸引了全国众多客户订货，为济南钟表厂开拓了新的市场。

[试析]

结合案例说明“康巴丝”是如何走向市场的？

案例十六、用灵活的决策，拓无限的市场

天津牙膏厂是天津市生产牙膏的唯一厂家。该厂生产的“蓝天高级牙膏”，配方独特，加工精细，香型纯正，口感舒适，曾获国家金质奖；“健齿牌脱敏牙膏”不仅对牙齿因冷、热、酸、辣引起的过敏反应有良好的脱敏作用，而且据实践者介绍，还有治疗烫伤的特殊功效，曾获 1984 年全国药物牙膏评比第一名。近几年来，该厂为适应市场变化，以上述两种名优产品为龙头，根据不同地区，不同类型消费者的不同需要，开发生产了 30 余个牙膏新产品，若为经济发展水平较低地区开发生产了价格中档的“果味蓝天”；为满足人们出差旅游的需要，生产了“蓝天旅游牙膏”；为青年学生生产了“蓝天学生牙膏”；为小朋友开发生产了“雅洁儿童牙膏”和“童友透明牙膏”为满足一些地区消费者去牙黄、牙锈的需要，生产了“防锈牙膏”；为适应人们新婚喜庆的需要，生产了“喜凤牙膏”；还为回民消费者专门开发生产了“穆斯林牙膏”……；这个厂生产的牙膏 1984 年以前一直供不应求，除主销津京市场外，“三北”地区也是天津牙膏厂的传统市场。然而，近年来，“牙膏大战”在全国愈演愈烈，天津牙膏厂面临着严峻的挑战。84 年以来，全国牙膏生产厂家已达 40 余家，年产量总计达 16 亿支，而直到 1990 年国内的市场容量也不过 11 亿支至 12 亿支，可见，市场明显呈现产大于销之势。在众多的竞争者中，广西的“两面针”、“田七”、广东的“洁银”、上海的“中华”、“美加净”、杭州的“黄芩”与天津牙膏的竞争尤其激烈。以“两面针”为例，它不仅有年产量 2 亿支的优势，而且其主要源料的成本大幅度低于“蓝天”主要原材料的成本，故又形成了低于“蓝天”牙膏的价格优势。各厂家不仅争相进行广告宣传，以吸引消费者，而且销售手段也更加灵活，比如，XX 牙膏实行每销一箱奖励现金 2 元的有奖销售方

法；XX 牙膏搞七折优惠等等。特别值得一提的是，近年来随着我国改革开放的深化，国内市场上旧的行业分割、地方封锁、行政壁垒被打破，但新的地方保护主义却又抬头，形成当前新的市场封锁。如某些天津牙膏传统市场为保护地方产品公开排斥外地产品。小小牙膏引来了如此白热化的竞争。一时间，严重的形势出现了：一向供不应求的天津牙膏突然卖不动了，商业部门的要货计划一减再减；昔日商业求援，厂长反复平衡，才批给 100 箱货，算是特殊照顾，而今，上千万元的产品在场院里睡大觉，整箱整箱的牙膏堆满了库房、楼道，也堆满了职工食堂，千余名职工吃饭没了地方；虽只，利润下降，资金紧张，借钱发工资，职工手持医药报销凭证不能报销……。生龙活虎的天津牙膏厂一下子没有了生气，职工情绪波动，甚至有人说："牙膏厂要黄了"。一个过去每年给国家上缴千万元利税的企业，遇到了建厂以来空前的"危机"。同年（1984 年）8 月，牙膏厂全部产品由厂方自销。

面对无限广阔的牙膏潜在市场，面对强手如林的竞争，面对天津牙膏厂的生死存亡及全厂千余名职工的命运，天津牙膏厂没有退却。该厂冷静正视现实，认真分析自己的优势和劣势，决心背水一战，做出了强化人员促销的决策。几年来，该厂除狠抓产品质量，不断推出市场需要的新品种外，在强化人员促销方面采取了一系列具体策略：

——组织一支强有力销售队伍。通过推荐、自荐、招考、培训、筛选、试用、定位几个步骤，累计筛选、淘汰达 200 多人次，在大海里淘沙，在沙海里淘金，组织了一支拥有 98 人的推销员队伍；其中仅 84 年就抽调全厂个方面骨干 62 人（含中层以上干部 20 多人）干销售；

——确定企业的销售战略，提出并实施了"天津市场全面设防，'三北'市场重点拓宽，江南市场逐步开发，其他市场稳步渗入"的总体构思；

——推销人员明确分工，各司其职。内销科 38 人，目标为天津市场，以 4 个大型商场 22 个中型商场为骨干，形成销售网络；外销科 36 人，将全国划分为 20 个大区，专人定区推销；出口科 4 人，主要是向东欧、东南亚、北非等市场出口；经营科 20 人，任务为：销售计划的制定、统计与考核、成品库管理、履约并组织发货、办理托收承付、负责销售收款、沟通信息、综合管理等。

——强化销售管理。将财务、计划指标层层分解，实行科科有计划，人人抗指标的目标管理；设立台帐，严格统计考核；实行有效监督，保证财会制度及法律法规的贯彻执行；总结并积累了一套控制销售费用的经验、办法。

——完善销售承包。85 年实行"万支牙膏单位提奖"承包制；86 年调整为"万元销售收入单位提奖"承包制；87 年开始实行"风险型全额销售承包"，即确定销售量、销售收入、回款考核的做法，承包人的劳动报酬指标完成情况浮动，下不保底（不保工资），上不封顶。

天津牙膏厂强化人员促销的结果可以从下面的数字和情况中找到答案：1990 年天津市场牙膏销售量占全厂总量的五分之一，市场占有率达 80%；与全国 700 余单位建立起了销售网络；其中二级批发站 200 多个，三级批发大商场 120 家，销售量占全厂年产量的 72%以上；在河北、山西等主销地区，市场占有率达 50%；1989 年与 1984 年相比，工业总产值增长 72%，牙膏产量增长 27.08%，销售收入增长 22.6%，实现利税增长 50.69%。90 年在市场疲软的情况下，该厂产品却供不应求，85 年至 89 年累计出口牙膏 1740.55 万支，90 年出口量达 2000 万只，创汇 540 万美元。1989 年一年跨入市场先进企业行列，8 月被晋升为国家二级企业。

[试析]

分析 1984 年以前，天津牙膏厂产品供不应求的原因何在？1984 年以后，该厂出现了严重的危机，其原因又何在？面对危机，该厂作出了什么决策来摆脱危机，求得发展？

案例十七、“霞飞”化妆品的促销策略

上海霞飞化妆品厂针对促销对象，设计了两种类型的促销组合：(1)以最终消费者为对象的促销组合。基本策略是：以塑造产品形象的广告宣传活动，并辅之以一定的零售店营业推广活动；(2)以中间商为对象的促销组合。基本策略是：以人员促销为主导要素，配合以交易折扣加耗资巨大的年度订货会为主要特征的营业推广活动。

霞飞厂在制定两种促销组合策略的基础上，对促销组合的几个方面都作了十分广泛而深入的工作。在广告方面，广告策划历年由厂长亲自决策。(1)广告费投入十分庞大，1991年为2400万元，占当年产值的6%。(2)广告内容的制作，除聘请著名影星参与外，还把强化企业整体形象作为重点，播映一部以“旭日东升”为主题的电视广告片，同时利用中国驰名商标的优势，强调“国货精品”、“中华美容之骄”的品质。(3)在广告媒体的选择方面，因其目标市场是国内广大城乡中低收入水准的消费者，而电视在他们日常生活中占有重要地位，因而把70%的费用用于电视广告；20%的费用用于制作各种形式的城市商业广告和霓虹灯、广告牌；其余10%的费用用于其他的广告媒体。

在人员推销方面，全厂产品的销售任务由销售可全面负责，该科建制占全厂总人数的十分之一。推销人员实行合同制，每年同厂方签订为期一年的合同。推销人员若不能完成销售指标，第二年即不续签合同。推销人员的报酬实行包干制，无固定月薪收入，按销售实到货款提取0.5%的费用。推销人员工作实行地区负责制，每一省区配1至3名推销人员。此外，还派出营业员进驻全国各大百货商店的联销专柜，提高推销主动性。

在公共关系方面，每年大约投入120至150万元左右，主要公关活动有：(1)召开新闻发布会。例如1990年在北京人民大会堂召开“霞飞走向世界”新闻发布会，会议地点本身就产生不小的新闻效应。(2)举办和支持社会公益活动。如赞助“全国出租车优质服务竞赛”、上海“夜间应急电话网络”，特别是针对女性文艺活动的偏好等特点，赞助华东地区越剧大奖赛。

在营业推广方面，霞飞厂对零售环节采取一些常规性的推广活动，创新不大。对批发环节则集中了主要精力，主要包括两类手段：(1)经常性手段，如交易折扣、促销津贴等。(2)及时性手段，每年都举办隆重豪华的订货会，即显示企业强大的实力，同时又进行感情投资，融洽工商关系。

[试析]

“霞飞”厂在促销上运用了几种促销手段？你认为哪种促销手段最适合其产品特点？

案例十八、促销不诚招非议

双节临近，正是各类白酒销售旺季，各类酒厂纷纷推出促销新举措，以赢得消费者。然而最近，生产喜临门酒的山东兰陵企业集团总公司在甘肃兰州的促销举措，引起消费者的强烈不满。

据了解，1996 年 9 月 22 日，生产喜临门酒的山东兰陵集团公司，在第 809 期《甘肃广播电视报》上刊登促销广告称，凡拥有此期广播电视报的读者，可凭此广告于 9 月 28 日和 29 日免费兑取喜临门酒一瓶。9 月 28 日一大早，许多消费者纷纷来到兰州市东方红广场前的山东兰陵集团公司兑取处，拿着刊有广告的《甘肃广播电视报》要求免费兑取，可却被对方告知："酒已兑完，明日再来"。于是，人们在 29 日又早早来到兑取处，却发现兰陵集团公司的宣传促销台刚一摆好，即挂出了"酒已兑完"的牌子，群众感到十分不解，继而纷纷质问该集团总公司这次活动的负责人，此人无言以对。在被团团围住无法脱身的情况下，才取来一箱喜临门酒。这一情形引起了群众更大的不满，认为山东兰陵集团公司对这次免费兑取促销活动缺少诚意。争执之中，愤怒的群众将兰陵集团的促销活动条幅付之一炬。至此，山东兰陵集团的两日免费兑取喜临门酒促销活动的宣传及兑取活动只好草草收场。

[试析]

本案例中，兰陵集团促销失败的原因何在？

案例十九、"包租飞机"合适吗？

去年夏天，一年一度的全国高等院校招生考试结束之际，湖南长沙酒厂以"临行更饮家乡水，京城长忆故国情"为题，推出一个大胆的广告创意：包租飞机，送今年所有被北京重点院校录取的长沙市学子赴京上学。这一消息一经发出，立即在社会各界引起了争议。有人提出异议，此举与过去教育部门所反对的重奖高考状元有相似之嫌，无形中助长了片面追求升学率的倾向，但是，一些企业的经营者们对此有不同的看法。他们认为，包租飞机费用不低，长沙酒厂可能总计要花 10 多万元，有一定经济上的风险，但广告宣传有轰动效应，收益也许比付出的更多。作为教育部门，对企业关心高考，支持教育事业的行动应当理解。在此后的时间里，全国的报纸、广播、电视等各种传媒沸沸扬扬，都围绕着长沙酒厂的这一创意展开了争议或摘发了消息、报道，达到了花 10 多万元做广告而达不到的效果。作为创意厂家的长沙酒厂，对于包机送学子进京这件事对与不对并不在意，也许，厂家正是想借助于这件事的争议来扩大自身的影响。由此看来，争议效应，不失为目前最时髦、最轰动的效应之一。

[试析]

你对上述案例中该酒厂为中榜学子"包租飞机"的行为有何看法？

案例二十、与狼共舞

上海《新民晚报》上曾刊载了一则消息，其内容大致是：上海动物园受市场物价上扬的影响，入不敷出，园内许多食肉动物面临着饥饿的威胁，有可能重演英国伦敦动物园和香港动物园关门倒闭的悲剧。希望引起有关部门的重视。

消息刊出后，在上海各界引起了不小的反响。一些公司企业，纷纷准备向动物园捐款、赠物，狼牌运动鞋的生产厂首先打响第一炮。他们主动要求领养动物园的狼群，提出了“有狼牌运动鞋在就有动物园的狼群在”的口号，表示了企业与狼群共生存的决心。作为回报，动物园的领导特制了一块印有狼牌运动鞋商标的铜牌挂在狼舍的醒目之处。

狼牌运动鞋生产厂强烈的社会责任感和标新立异的公关创意立即引起了新闻媒介的极大兴趣。《新民晚报》对此作了追踪报道，上海电视台也播放了狼牌商标与狼群共存的新闻镜头。“狼牌运动鞋”在一片叫好声中壮了声威，赢得了美誉。

[试析]

本案例中“狼牌运动鞋”厂为何能赢得美誉？

案例二十一、把握公关促销之机

一年一度的高考，成了社会注目的焦点。南京天纯果品饮料公司去年打出一张漂亮的“高考牌”。去年高考期间，南京地匹的近万名考生统一穿上了被称为“高考文化衫”的 T 恤，赶赴考场。T 恤上印有“送给你一声祝福，一份希望”字样。别致的着装使考生在夏日的人流中格外显眼，近万名考生分散在南京市的各个考场，构成了一幅独特的文化景观，将天纯果品饮料公司的形象带到各个引人注目的角落，刮起了一阵“天纯”旋风。天纯果品饮料公司为这次活动投资近 20 万元，除向全市考生和有关教师发放 12000 件文化衫外，他们还向南京考匹的 200 多个考场提供了饮料、灭蚊剂和芳香剂。随同文化衫发放的还有天纯公司致考生的一封信。信中说：沉着、冷静，将胜败得失暂时忘却，全身心地投入积极审慎的应战，人生的价值不会取决于一时的成败，只要作出了无愧的努力，你就是命运的强者。此信情真意切，犹如一付“精神营养剂”。高考是人生中难以忘却的一次拼搏。天纯公司选择这样的时机进入人们的感情世界，可谓是匠心独具。这次成功的公关活动不但在石城传为美谈，还成为新闻记者捕捉的一条“活鱼”，全国有二十多家新闻媒介报道或转载了此事。天纯公司的知名度和美誉度大大提高，而且收到神奇的效应，此举使天纯饮品具有一种新的附加值，人们在品尝饮品时，会有一种别样的感觉。这种感觉，正是价值连城的无形财富。

[试析]

本案例中，南京天纯果品饮料公司公关活动取得成功的主要原因？

案例二十二、英雄泪与老人宴

1989年，开饭馆的个体户得意洋洋，而国营饮食业却大都愁眉不展。34岁的杭州市知味观饭店经理严雄华不服这个气，他决心率先打破这种不正常局面。

想什么法呢？严雄华把脑筋动在了“情”字上。当时，新闻界陆续揭露出社会上不少虐待老人的事件，他在日常生活中也耳闻目睹了一些不尊重老人的行为，心情十分不平。他决定在本店为长寿老人提供免费点心宴，以此宣传中国人敬老孝老之情和传统美德，以情感感人，吸引顾客，进而扩大经营，搞活生意。为此，他于1990年春节前后，在《杭州日报》刊发“公告”：“知味观为真诚鸣谢众人关心和支持，现特举办免费寿星点心宴——凡满90岁至95岁者，供应点心宴1桌（含家人10位），凡满95岁至99岁者，供应点心宴2桌（含家人20位），100岁以上者，供应点心宴3桌（含家人30位）。请凭本市居民身份证联系。”此消息一见报便在全市引起轰动，成了人们街头巷尾议论的话题，读者纷纷打电话问：“是真白吃，还是假白吃。”

当人们得知是“真白吃”后的第一个星期天，知味观门前人头攒动，寿星点心宴厅灯火通明，简直成杭州市又一新景点，自然也成了记者们抢抓的新闻素材。这一天，三世同堂的、四世同堂的来了23家。每桌免费提供点心有虾肉小笼包、幸福双、长寿面、糯米素烧鹅等七道食品，价值达80元左右。寿星们和家人品尝美味佳肴之后，无不夸赞知味观为他们创造的这天伦之乐，其中有不少老先生提笔留言：“人寿逢圣明，年丰方知味”、“只有在社会主义制度下，才会出现寿星宴这种创举”等等。

不久，严雄华又在免费老人宴中专为75岁以上的老红军、老干部特设“功臣宴”。他说：“这是为让人民永远不忘那些为中国革命做出贡献的人们。”“功臣宴”厅写有一幅对联：“饮水不忘掘井人，美酒一杯寄深情”。年逾古稀、步履蹒跚的老革命们走进宴会厅，品尝着美味佳肴，无不感慨万分，甚至老泪纵横，有的情不自禁地挥毫抒情。

这些“故事”通过《中国商报》、省市新闻单位的广为传播，使知味观名声大振，到这儿举办各种寿宴寿酒的顾客接连不断。严雄华心里清楚，全市90岁以上的老人都来了，也就是600多桌，完全“赔“得起，而实际上，一般家庭，子孙们为了表示孝顺，都会争购一些美酒佳肴的。这类酒菜一销，钱又赚了回来。所以，1990年知味观营业额达到470多万元，比上年增长1/4，利润上升40%，真可谓一“情”值千金。还有一笔无形收入——知味观由此几乎成了杭州人为家人做寿的“定点饭店”。

[试析]

严雄华运用了什么策略使其经营的饭店生意兴隆的？

案例二十三、“飞鸽”车厂借美国总统扬名

1988年，美国总统布什访华。天津“飞鸽”自行车厂抓住这个难得的机会，毛遂自荐，向布什总统和他的夫人各送一辆最新型号“飞鸽”牌自行车，我国外交部和李鹏总理考虑到布什夫妇早年在北京时非常爱骑自行车外出游览，也就同意了“飞鸽”自行车厂的要求。

于是各新闻单位在报道布什访华情况时，“飞鸽”亦飞遍世界。因此，一时间国外兴起一股争买“布什”、“芭芭拉”型“飞鸽”牌自行车的热潮。“飞鸽”厂名声大扬。

[试析]

“飞鸽”自行车厂经营中运用了什么策略，使“飞鸽”厂名声大扬的？

案例二十四、农夫山泉“有点甜”

在 1997 年以运动瓶盖“扑”地一声杀入中国水市的农夫山泉，凭借“有点甜”的独特创意，以差异化营销定位，在消费者心目中留下了深刻的印象，在当时已是群雄割据的市场中强行占领了一席之地，第二年就坐上了“康师傅”出局后空出来的中国水业“老三”的位置。农夫山泉的成功与其正确的市场定位、精湛的促销手段是分不开的。

农夫山泉出世

大名鼎鼎的海南养生堂公司，其产品“龟鳖丸”和“朵而胶囊”的销量一直长盛不衰。1997 年春夏之交，养生堂出人意料地做起了饮用水的生意，而实际上饮用水市场的竞争早已十分激烈，早早占有一席之地的有“金义”、“娃哈哈”、“健力宝”、“乐百氏”等名牌，加上其他杂牌有三四十种品牌，竞争激烈，品种繁杂，新牌子进入简直无立锥之地。养生堂究竟能有何作为呢？

养生堂推出的饮用水，取名“农夫山泉”，广告语是“千岛湖的源头活水”。在名称上与市场各品牌的纯净水、矿泉水、蒸馏水、太空水等截然不同，颇能引起消费者的好奇心。而千岛湖又是浙江中南著名的旅游区，水资源丰富，并且远离工业污染，易于让人产生有利的联想。而其广告语令人耳目一新，它采用故事情节式的诉求方式，通过一个小学生在课堂上拉动瓶盖发出独特的声响而引起老师的不满来表现出农夫山泉的独特。当然独特的造型还不足以引起消费者的购买欲望，而那句在广告最后出现的传播语“农夫山泉有点甜”才是经典之作。在当时处处诉求纯净、富含矿物质的纯净水市场，农夫山泉出其不意地从另一个角度挖

掘出纯净水的特质——不是无谓，而是“有点甜”。这种诉求方式与“七喜饮料非可乐”的诉求有异曲同工之处。

而在此时，“娃哈哈”纯净水的广告越做越猛，不时在报纸上同样刊出半版广告，设计新颖、气派，但与“农夫山泉”相比，略显商业味有余而人情味不足。景岗山演绎的电视广告也在播个不停、唱个不停。

纵观“农夫山泉”的上市，我们可以得出两个字：“独特”。独特的名称、包装、容量、广告、销售方式；还有准确的消费定位，购买者：中年人，消费者：家庭。借此，海南养生堂打响了“农夫山泉”现身市场的第一炮。

农夫山泉放弃生产纯净水

排在水市老大和老二位置的分别是娃哈哈和乐百氏。娃哈哈以歌星景岗山和广州广告名模曾小姐一同演绎青春、纯情、执著的爱情。景岗山的一曲《我的眼里只有你》，引起许多歌迷的注目，同时帮衬娃哈哈纯净水。乐百氏水的广告则以“二十七层的过滤”作品质诉求，突出水的品质特性。两者在水界的地位稳如磐石。排名老三的农夫山泉会怎么做呢？

2000 年 4 月农夫山泉行动了。4 月 24 日，海南养生堂有限公司突然公开宣称，纯净水对健康无益，而含有矿物质和微量元素的天然水对生命成长有明显促进作用。作为生产厂家应该对人的健康负责，因此农夫山泉将不再生产纯净水，转而全力投向天然矿泉水的生产销售，随后又在全国一些地区的中小学中开展了纯净水与天然水的生物比较实验并广为传播。农夫山泉此举掀起轩然大波，以娃哈哈、乐百氏等为代表的全国各地数百家纯水企业与农夫山泉针锋相对，展开了一场沸沸扬扬的“水战”。

农夫山泉的纯净水一直与特定的味觉“有点甜”联系在一起，加上有效的传播策略配合事件行销，使它成为消费者高度关注的产品，消费者使用比例也非常高。但是，它相对高的价格阻挡了理性消费者的选购欲望,而在水产品前两大品牌的影响力和众多纯净水企业的竞争下，一般的试用者对农夫山泉品牌忠诚度明显不够。较弱的消费者忠诚度和强大的竞争品牌压力阻碍了农夫山泉品牌的后续发展。农夫山泉此举从品牌角度来讲，实是完成一次品牌变身，割裂品牌原有的单一的“纯净”元素，向品牌中注入“天然”、“健康”等元素，增加附加值，使品牌再一次充满了活力。

农夫山泉的发难引发了一场旷日持久的天然水与纯净水阵营在媒体上的“口水战”,此后，在唾沫四溅的舆论战偃旗息鼓不久，一场刺刀见红的价格战开始了，打响中国水品市场第三轮价格战第一枪的，又是农夫山泉。

农夫山泉要挑战两位对手并战而胜之，事实上最后只有一个对手：“达能”。2000 年养生堂总裁在接受媒体访问时就毫不讳言：“项庄舞剑，意在达能。”娃哈哈和乐百氏先后被法国达能收于麾下，而且二者还有一个共同点：纯净水。这是娃哈哈和乐百氏暴露在对手面前的最大软肋。此时农夫山泉的策略显而易见：从去年“天然水”在概念诉求上的“异化”，一变而为价格上的“同化”。

更为重要的是，此时农夫山泉发动价格战的时机已经完全成熟：1998～2000 年连续三年产量翻番，目前已拥有亚洲最具规模的瓶装水生产基地，规模的扩张为农夫山泉预留了较大的降价空间，价格战的主动权不知不觉转到了农夫山泉手里；其次，多年连续性的主题品牌推广，使得农夫山泉以养生堂积累的品牌厚度傲视同行，还有一点，就是 2000 年似乎未分出胜负的舆论战，事实上在消费者心中已起了微妙的变化；不管纯净水好不好，我和天然水肯定不会错，因为还没人说天然睡不好。

农夫山泉助申奥

农夫山泉于 2001 年 3 月 20 日突然出招，在北京、上海、广州、南京、杭州等全国几大城市的主要媒体同时打出了一则广告：“支持北京申奥，农夫山泉 1 元 1 瓶。”此前，农夫山泉天然水的零售价是每瓶 1.5 元，细心的消费者可能并不觉得突兀，早在 2000 年 8 月，农夫山

泉就已为价格战热过身，那次是在北京的超市，零售价从每瓶 1.5 元以上降至 1.1 元，但为时短暂，范围也很小。在介于时尚与生活必需品之间的高档瓶装水市场，价格弹性据说可以灵敏到几分钱，农夫山泉一出手就是几毛钱的豪气，市场终端当然立即报以一片掌声。

事实上，经销商比消费者更早感受到农夫山泉的新招数。2001 年年初，感觉打价格牌“有点甜”的农夫山泉通知全国各地经销商，凡在今年 2 月 10 日前打款进货者，每箱 21 元。而农夫山泉去年的出厂价是每箱 30 元，30%以上的跳水幅度，引得经销商携货款蜂拥而来。据《二十一世纪经济报道》估计，农夫仅这一招就吸纳了经销商不低于 2 个亿的资金。

由于启用了价格利剑，2001 年 1～5 月，农夫山泉的销量已完成去年全年销量的 90%，而此时，中央电视台“一分钱”广告正渐入佳境：“再小的力量也是一种支持。从现在起，你买一瓶农夫山泉，你就为申奥捐出一分钱。”从 2001 年 1 月 1 日至 7 月 13 日止，销售每一瓶农夫山泉都提取一分钱，以代表消费者来支持北京申奥事业。随着刘璇、孔令辉那颇具亲和力的笑脸，这个广告每天在渗透着我们的生活。随着主办城市投票鼓点的密集，申奥气氛也跟着气温一天天升高，站在申奥队列中的农夫山泉也不知不觉成了一锅沸水。以申奥来发动价格战，农夫山泉此举实是一举两得，一方面以低价来扩大市场占有率，另一方面在舆论面前显示出农夫山泉的公益性。

企业不以个体的名义而是代表消费者群体的利益来支持北京申奥，这个策划在所有支持北京申奥的企业行为中是一个创举。事实上，农夫山泉的出品人海南养生堂公司，与体育事业特别是中国奥运有着非同寻常的渊源。2000 年 7 月，中国奥委会特别授予海南养生堂“2001～2004 年中国奥委会合作伙伴/荣誉赞助商”称号，海南养生堂成为中国奥委会及中国体育代表团最高级别的赞助商之一，也是最早与中国奥委会建立合作伙伴关系的赞助企业。与国家奥委会建立长期紧密的合作关系，不是跨国公司，便是行业巨头，本身就是实力的象征。

在海南养生堂的棋局上，这一招显然有着比象征意义更为长远的考虑。有评论认为，不管海南养生堂承不承认，在农夫山泉温和得有些内敛的外表下，隐藏着一丝不易察觉的王者霸气。海南养生堂也许并没想这么多，但他们显然很清楚，本身做的是健康产业，出道才几年，还处于品牌的原始积累阶段。而时间和实践证明，体育是最好的积累方式。在和平时期，体育精神与企业文化具有同质性，体育是最能集中公众注意力和情感的领域，而体育热闹、紧张、激动包括失望过滤之后留下来的拼搏、平等、快乐、健康等人类情感，都是构成品牌形象的内涵元素。

从 1998 年法国世界杯后的中国乒乓球队历次国际大赛、悉尼中国奥运军团的唯一训练比赛用水，直到这次全民支持北京申办 2008 年奥运会主办权的“一分钱”活动，海南养生堂牵手中国体育事业的脉络清晰可见：不直接介入体育产业。因为既然是产业，就要以利润为第一考虑问题，这样一来就必然影响甚至排斥其他公益目标。竞技体育只有一个冠军，而海南养生堂想的是双赢，甚至多赢全赢，大家都是冠军。此次全国动员的“一分钱”活动，意义显然在于此。

2001 年 7 月 13 日，中国北京申请 2008 年奥运会申办权成功，站在申奥队列中的农夫山泉同样是功不可没，深奥的成功大大提高了农夫山泉的知名度和美誉度。市场分析人士注意到：在奥运场外的夺金战中，农夫山泉的品牌含金量又多了一分。这是典型的以企业为本位的一次资源的系统整合。因为要把几千万上亿人次小到一分钱的心愿体现出来，是一项不经济的行为，成本极高，以社会化手段运作，即使不用任何动员，成本也将超过收益。而以市场机制的企业行为，边际成本很低，这是市场经济条件下企业参与公众事务的优势。而在此过程中，品牌包括企业品牌和产品品牌恰到好处地站在公众注意力焦点的边缘，既不喧宾夺主，又巧妙地借用了公众视线的余光，使品牌得到更大范围的传播和认同。

结语

在竞争激烈的中国水师，为何农夫山泉能在其中自由遨游？行家认为，这是农夫山泉苦心经

营的结果，规模实力、品牌积累、舆论准备、策略选择，农夫山泉每一步都走得既稳且准，又怎会不成功呢？

[试析]

1.　请结合本案例，分析农夫山泉的促销手段和效果。
2.　在竞争激烈的中国水市中要想提高市场占有率，应采用哪些策略？
3.　农夫山泉在不生产纯净水一战中的策略，有何不利之处？
4.　农夫山泉赞助中国申奥的策略有何高明之处？假如中国申奥并未取得成功，农夫山泉这一策略的收效是否会打折扣？为什么？

案例二十五、与众不同的承诺

宝花空调曾在《经济日报》上打广告，它的广告词是这样的：“与众不同的承诺。买空调，最怕买到一台不满意的产品。如果您正持币待购，犹豫不决，不妨看下面的一条消息。

宝花空调在全国率先推出开箱验质销售，如果您发现：开箱第一台不合格，奖励 500 元；开箱第二台不合格，奖励 1000 元；开箱第三台不合格，赠送一台宝花空调。

[试析]

这则广告的特点？

[营销策略应用训练题]

1.　寻找 1-2 个企业的广告、公关促销案例，运用本章所学策略进行分析评价。

2. 请为某肉食品厂的产品制定一份促销方案。

第十三章 竞争战略与策略

案例一、二十万元“买”信誉

为了产品的一点小问题，竟然放弃了一大笔订货合同，一丢就是20万元利润。浙江省缙云天马药物保健厂厂长赵周保做出的这种“傻事”，被全国各大百货商场传为美谈。

缙云药物保健厂有“鞋垫王国”之称。该厂生产的“天马”牌系列多功能药用鞋垫在短短的五、六年时间内，横扫全国28个省市自治区，并屡获大奖。仅去年，就夺得了全国优质保健产品金杯奖和“七五”全国星火计划成果博览会金奖。

在产品声誉鹊起、供不应求的情况下，该厂对技术要求更苛刻了。去年五月，该厂新一代产品“步步香”宫廷秘方药用鞋垫试制成功，全国各大商场纷纷与之签订供货合同。正当厂长赵周保手摞一大堆订单，准备批量生产时，他发现了自己鞋里垫的“步步香”鞋垫香味还不太理想。虽然，一般消费者根本感觉不出来，这种小缺陷对整个产品的质量也没有多大影响。但赵周保的眼里容不得半点沙子，果断拍板，拒绝供货。

订货单位真是给搞糊涂了，商业信誉一向很佳的“天马”厂，怎么会违约呢？时隔半年多，直到赵周保上门“请罚”解释原因，才恍然大悟。他们纷纷夸赞这种视产品质量声誉胜金钱的精神。

眼下，“违约”已变成“还愿”。经过赵周保等人的潜心研究，“步步香”鞋垫完全达到了设计要求。于是，厂里大批投产，产品源源不断地运往全国各地，以还去年的“欠债”。

赵周保此举使厂里少赚了20万元利润。但他说，产品树起今日的声誉经过多少艰苦奋斗，即使花20万元买信誉，也是合算的。只要我们的产品被广大消费者所喜爱，企业就会立于不败之地。

[试析]

从本案例中，你受到了什么启示？

[分析]

启示如下：企业对顾客要以诚相待。当产品质量不合格时，即使对企业来说损失再大也不能把劣质产品强推给顾客。虽然凭回扣，凭酒肉，凭侥幸也能把劣质产品转嫁出去，但这毕竟是“一锤子买卖”，别人上了当，就不会再来购买你的产品，销路最终会堵死，而提高产品质量，创造优质名牌产品，竭诚为用户所想，为用户服务，建立起良好的信誉，才是企业的长久之计。

案例二、稳定价格开拓市场

1988 年，国内味精原料价格涨幅高达 20%，不少企业纷纷提高产品价格。河南周口味精厂却通过新闻媒体宣布：不管市场环境发生什么变化，两年内他们生产的莲花牌味精决不涨价。该厂做出此项决定是经过周密分析的：涨价，可以解决燃眉之急；不涨价，一方面可趁机扩大市场占有率，另一方面可以提高企业知名度，为今后长期占有市场打下基础。1988 年，该厂因涨价因素导致费用支出增加 900 万元，但他们通过挖潜消化了其中的 730 万元。尽管在利润上企业吃了点亏，却把别的厂丢掉的市场抢了过来。当年及大规模进军沈阳、天津、西安、武汉等一批大城市，实现了新品销售“由社会渠道向国营商业主渠道、由农村向中心城市发展”的战略转移。而那些涨价的企业由于市场萎缩、资金周转困难，数月后不得不把价格又降下来。

第二年，在市场疲软的阴影下，许多企业纷纷压缩产品、降价甩卖。周口味精厂不但没有降价，反而把生产能力从 7000 吨扩大到 4 万吨。对此，他们的解释是：价格稳定是企业信誉的一个重要方面。我们的产品是名牌，质量一流，销路畅通，为什么要降价？至于扩大产量，是因为我们对国内国外味精市场仔细分析后认为，在未来两三年内，国内现有的 180 多家味精厂，将有大量小厂在竞争中被淘汰，控制市场的将只是少数几个大昌。扩建增产时正逢其时也。

[试析]

周口味精厂运用了什么营销方法使其经营取得了成功？

[分析]

周口味精厂运用了反向思维营销方法是周口味精厂经营取得了成功。反向思维不是标新立异，更不是唱反调，而是建立在理性思维和科学预测基础之上的大胆行动。市场起伏不定，价格潮起潮落。企业会遭到无情的淘汰；若能把握市场涨跌的规律，反其道而行之，往往能收到意想不到的效果。周口味精厂面对其他企业的降价处理的冲击，审视度势，采取了“你涨我不涨，你降我不降”的应付竞争策略。使其经营取得了成功。

案例三、乡音留客

一位在叙利亚阿勒颇市逗留的中国客人，想给家人买几块手表，但当他走进一家钟表店时，迎上前的店员微笑地告诉他："我是专门负责修理的，店主人因事出去了，请稍候片刻"。正在这位中国客人举步欲走时，店堂里忽然响起了中国音乐，身在异国听到亲切的乡音，怎能不留连忘返呢？就在一曲乡音听完时，店主人回来了，这位中国客人愉快地买到了想买的东西。

[试析]

该钟表店运用人么手段留住了客人，销售了产品的？该手段对经营者有什么启发？

[分析]

该钟表店运用了温情营销手段留住了客人，销售了产品。由此可得到如下启发：

作为经营者，在商品买卖过程中，不仅是与消费者之间钱货的交换，也是一种情感的交流，店家除了严把商品质量关外，针对顾客需求，要推出一些适宜的颇具有人情味的促销妙招，以诱发顾客的购物欲，达到了销售产品的目的。然而，我们许多商店不屑于或者根本没有想到在这些吸引顾客的"小事"上下功夫，殊不知，一叶落而知秋，有时候往往正是这些小事情，在相当程度上影响生意的成败。这家钟表店经营者对待一位普普通通的异乡客户的良苦用心，不正表现了国外经营者那种浓郁的人情味、强烈的公关意识和让"上帝"满意的商业信誉吗？由此可见，在日趋激烈的商业竞争中，经营者要懂得一点"顾客心理学"，适时分析和研究顾客心理，从细微处入手，以情感人，以情留人便能做活做好自己的生意。

案例四、"雷达"与"飞亚达"的较量

当今世界上能生产永不磨损型系列表的厂家为数不多，而在中国销售的这类产品中，真正称得上货真价实的，只有"雷达"与"飞亚达"。一个是享誉多年的世界名牌，一个是刚出世不久的中国名牌，他们在中国乃至国际市场上展开了一场较量。

1、掉以轻心，雷达公司追悔莫及

从 1957 年就开始生产手表的瑞士雷达公司，确实是一家非同凡响的企业，1962 年他们推出了世界上第一块永不磨损型手表。1979 年该公司以其远见卓识，首先在上海《文汇报》和上海电视台登出广告，成为中国钟表改革开放后的第一个外商广告。然而，雷达公司却犯了一个十分严重的错误，那就是他在看到中国市场的同时，却忽视了中国钟表工业的潜力。到 1984 年，雷达公司首创的永不磨损型拱形手表虽已在世界许多国家申请了专利，而在中国却采取了先行在市场销售的策略。根据我国的专利法规，这就等于无法再在中国取得专利权。

这一掉以轻心导致的失误，终于被 1987 年底成立的深圳飞亚达计时总公司所察觉。该公司在

对“雷达”拱形表外观作了局部改动后，1989 年推出自己研制生产的永不磨损型拱形手表，并且其外观设计申请了国家专利。而雷达公司对这一事件并未做出及时反映。直到 1990 年，标价 1998 元的“飞亚达”表与标价 14000 元的同类型“雷达”表，突然在我国许多大商店及钟表店的柜台上并排出现，并以明显的价格优势和可靠的质量保证，开始对“雷达”标构成威胁的时候，雷达公司才如梦初醒，但已是追悔莫及。1992 年上半年，雷达公司向中国专利局提出申请，要求取消“飞亚达”拱形表的外观设计专利，理由是在“飞亚达”申请专利之前，“雷达”表的同类设计已在国内外公开传播媒介上出现过。1992 年 7 月，国家专利正式取消了“飞亚达”的专利，“雷达”表作为永不磨损拱形首创者的形象得到了承认，但是由于“雷达”表已经失去在中国申请专利的机会，得不到保护，所以，“飞亚达”虽然失去了专利，却可以生产和销售这种手表。两家打了个平手。

市场竞争是无情的。本来，雷达公司作为钟表市场的主导者必然会面临竞争者的挑战，因此，必须保持高度的警惕和采取适当的策略，否则很可能丧失主导地位。但是，雷达公司在走进中国市场时，却忽视了中国钟表市场的潜在竞争者，没有采取正确的营销策略。结果让“飞亚达”找出了空档，成为“雷达”表的市场挑战者。“飞亚达”的目标是明确的，就是要把矛头对准“雷达”，通过竞争，主宰中国的高档手表市场。看来，在竞争中，市场主导者须时时有危机感，切忌掉以轻心。

2、市场争雄，“雷达”表且守且攻

雷达表公司毕竟是一家实力雄厚的钟表公司和零售商，使该表在中国的零售额达到了 4000 万元左右。北京、上海、温州等地都是“雷达”表最大的中国市场。在北京，“雷达”表已不多见，取而代之的是 6000-15000 元的中、高档手表。在温州，两、三千元的“雷达”表最大的海外市场在日本，而留学日本的上海人最多，受其影响，在上海戴“雷达”表已成为身份高贵的象征。据透露，“雷达”表每年用于中国的广告宣传及促销耗资达 50 万美元。充足的促销经费，加上具有 10 多年的中国市场基础，“雷达”表仍可以纵横于中华大地。

“雷达”在面对“飞亚达”的进攻时，采取了阵地防御战术，在充分估计了市场形势的情况下，竭力守住北京、上海、温州的势力范围，并及时调整策略。向中、高档方面转化。在巩固阵地的同时，拿出大笔资金用于推销，并筹划新的促销攻势。也正应了军事上的一条原则：“进攻是最好的防御”。

3、天时地利，“飞亚达”四面出击

“飞亚达”犹如一匹骏马突然出现，纵横南北，攻城掠地，在短短几年里，夺得了全国千元以上手表的市场占有率的 70%，其成功的奥妙在于“飞亚达”占尽天时地利。

在中国市场，令雷达表公司深为苦恼的是 180%的进口关税。在瑞士，雷达表只是大众型中档手表，但在中国售价却非常之高，令大众难以接受，这就是生产同一类型手表的“飞亚达”表有机可乘。虽然“雷达”表示世界名牌，但同样的表型，难分优劣的质量，同样不破钢锉刀猛挫的表壳和表镜物质，“雷达”的价格竟高于“飞亚达”5 倍以上。这种巨大的价格反差使“飞亚达”表具备了竞争优势。

在销售渠道上，“飞亚达”凭天时地利，采取了供销直接沟通的办法，在全国各大城市设有销售分部，触角直接伸进了各地每一个大商店和钟表店。这一做法，不仅大大减少了流通成本，而且信息反馈迅速。“雷达”表则需要有进出口公司进口到各地钟表公司，再由钟表公司批发到各地批发站或大商场，每一个中间环节都要获取利润，层层加码，摆在柜台上，价格已比进口时上升了许多。而且由于钟表公司钟表经营品种多样，以及对“雷达”表投入大量精力，信息反馈更是缓慢，在这方面，“飞亚达”无疑又占据了优势。

从品牌的知名度来说，“飞亚达”目前似乎逊于“雷达”。对此，“飞亚达”总经理认为这主要是“飞亚达”历史太短而宣传不够所致。“困难和解决困难的办法同时出现。”1992 年 7 月，“飞亚达”第四次参加了香港世界钟表博览会，大张旗鼓地宣传他们志在成为世界名

表，展台的规模和水准可以和任何世界名牌抗衡，连“雷达”香港地区经理史丹拿也不得不承认“飞亚达”确实精美绝伦。

使“飞亚达”自豪的是，他们不仅在国内市场上风起云涌，而且产品出口达 80%以上，更值得一提的是，该公司出口到瑞士的手表机芯心脏部件达 300 万只，也就是说，瑞士出口到其他国家的手表机芯中，有不少心脏部件就是“飞亚达”的杰作。目前，“飞亚达”已成为中国国家级礼品。

“飞亚达”作为市场的挑战者，供给市场主导着，风险大，吸引力也很大。挑战者“飞亚达”了解主导者“雷达”的弱点，集中优势力量攻击对手的弱点，不仅提高了市场占有率，也提高了知名度和经济效益。“飞亚达”占据了天时地利，并未把它转化为现实的市场优势，付出了许多努力。

4、鹿死谁手，真正的较量还刚刚开始

目前，中国市场上“雷达”与“飞亚达”的竞争正处于僵持状态，双方都在等待出手反击的时机。雷达公司把希望寄托在中国恢复关贸总协定上，企盼中国会大幅度降低关税。但有关专家认为，中国加入关贸总协定后，进口手表的关税也难以降至 100%以下。同时，由于“雷达”表在中国必然要经过许多中间环节才能进入零售领域，层层利润加码，使其高价格不可避免。

与“雷达”表焦灼地等待相比，“飞亚达”的机遇似乎来得更快一些。深圳市政府已经决定推出一批新的股票上市公司，“飞亚达”榜上有名。他们的目标就是成为中国近千家钟表企业中规模最大的公司。以此为契机，“飞亚达”公司制定了雄心勃勃的拓展计划：大规模引进日本等国家的先进生产线；兼并 5-10 家深圳和外地的钟表企业；开展国外的旅游业和房地产等综合经营业务；利用“飞亚达”已创出的知名度生产同一品牌的其它产品，拓展产品组合的宽度；在国外开设一两家表厂，直接进入国际市场；开展大规模的广告宣传攻势，力促“飞亚达”由国内名牌向世界名牌的转变。可以肯定，“飞亚达”将与“雷达”等世界名表展开新的角逐。

无论是正面强攻，还是侧后袭击，总会遇到种种对抗、反击。如果攻、防双方势均力敌，相持不下，就会陷入僵持状态，彼此进行拉锯式的争斗。但均势是暂时的，谁先有所突破，谁就可能走向胜利。从这个意义上看，“拉锯”实际上是商战决胜的关键阶段，应当全力簸箕。

搏击之法，多种多样。但是，等待只会坐失良机。“飞亚达”能够做充分的反击准备，肯定会大有作为。

[试析]

“雷达”与“飞亚达”在哪些方面展开了较量？

案例五、“百万”与“彩虹”的滞与俏

今年夏秋，蓉城成都市场上出现了一件引人注目的事：名闻遐迩，销路极好的百万牌蚊帐竟“走麦城”，滞销积压，而彩虹牌电热灭蚊器却在市场上占尽风流。

两种商品，同为避蚊，为什么在市场上一衰一盛，呈现出巨大的反差？

百万牌蚊帐是由成都百万蚊帐有限公司生产经销的，这是一家个体企业，总经理是大名鼎鼎的“杨百万”——杨义安。1980年，样式以500元起家，凭着他的精明办起了蚊帐作坊（后改为公司），自产自销精美实用的尼龙蚊帐和花边锦纶长丝蚊帐，“洁而雅、柔而实”的“百万”蚊帐很快在市场上走红。1998年销售蚊帐9万余顶，遍及全国20多个省、市、自治区，年总产值500万元，拥有资产120万元，接着，杨氏挟勇而进，在全国最大的国营百货商店上海“一百”和北京王府井百货大楼占得一隅，设下“百万”蚊帐专柜。那时，“百万”蚊帐销遍天下无敌手，连港澳报纸亦称他是“中国蚊帐王”。

殊不知，市场像“三月的天，娃娃的脸”，说变就变。前不久，当记者去“百万”公司采访，目睹的竟是萧条景象：一位值班人员告诉记者，今夏以来，蚊帐“简直卖不动”。不得已，公司从上个月起停产了，100 多职工无活可干，只好每人发给一点生活费，回家休假待命。值班员连声叹息：“唉，今年的旺季还比不上往年的淡季”。

是人们的生活环境不再需要驱蚊避蚊了吗？不是。在“百万”蚊帐为销售发愁时，成都电热器厂生产的彩虹牌电热灭蚊器却凯歌高奏，涌进千家万户，产量和质量都夺得全国同行业的桂冠。

在成都电热器厂，虽冬季来临，记者看到的却是红火的生产场面。刘荣富厂长说：“根据这几年的经验，若不乘淡季多生产一些发往全国各地储备，明年旺季一到就忙不过来。”

8年前，这家成都市轻工局所属企业曾面临崩溃。厂长刘荣富没有退缩，发动全厂400多名职工出主意、想办法，千方百计调动科技人员积极性，决定开发中小型家用新产品。经科技人员紧张攻关，1987年4月灭蚊器试制成功，厂里又从日本引进了灭蚊药片生产线。

“彩虹”电热灭蚊器一投放市场，就以其神效、价廉、使用方便大受欢迎，当年就销出25万个、灭蚊药片60万盒。工厂乘胜前进，增加花色品种，进一步改进功能，销量直线上升，9个月实现产值2800万元，利润350万元。同时，厂里又开发电热毯、蒸汽喷雾电熨斗、多用电热锅、液体电热蚊香、家用高档喷雾杀虫剂，“彩虹”家庭成员浩浩荡荡开进市场。工厂也一跃而为成都55户大中型骨干企业之一。

[试析]

“百万”牌蚊帐滞销和“彩虹”牌电热灭蚊器俏销的原因。

案例六、可口可乐与百事可乐的争霸之战

被誉为“清凉饮料之王”的可口可乐，在全世界最为流行。每年销售量约3亿瓶，是当今世界上最大的饮料公司。然而，自百事可乐诞生后，可口可乐就无一宁日，半个多世纪以来，这两家公司一直进行着激烈的竞争。他们在开拓市场、寻求机遇、变不利因素成为有利因素，

实施切实可行的营销战略等方面都取得巨大成功，成为举世瞩目的市场营销竞争范例。
可口可乐的诞生完全是一种意外的机遇。1886 年，美国亚特兰大市的一位叫约翰?潘巴顿的药剂师，配置了一种用于强身壮体的饮料——法国古柯酒，放在自己经营的药房里出售。这是一种用微量的古柯与咖啡因、食油、香料等原料调和的浓糖浆，用水冲淡即可饮用。一天，有一位客人进店来要买“法国古柯酒”，店员到调剂室想把浓糖浆冲淡时，却一时找不到蒸馏水，于是，这位懒散的店员就拿了调剂台的一瓶苏打水来代用。不久，客人又回来想要在卖，并且说：“今天喝的法国古柯酒味道太棒了！”这就是最原始的可口可乐。约翰?潘巴顿利用这一偶然发现，经过检验，认定它是一种有益于人体健康的饮料。于是专门投资生产这种饮料，并且命名为（COCACOLA）（可口可乐）。由于该公司技术及配方保密，经营有方，产品迎合了广大消费者的口味，由此一直统治着世界许多国家的饮料市场。
百事可乐最早是以 Me too（我也是）的策略进入市场的：你是可乐，我也是可乐。COCACOLA 的命名是取可乐倒入杯里，“喀拉喀啦”的声音，PEPSLCOLA 的命名则是取打开盖可乐冒气“拍嘘一”的声音，两种可乐音同而首字不同。为了 COLA 一词，可口控告百事盗用其商品名称，两家为此纠缠多年，最后法院判决 COLA 为一般名称，而非专利名词。于是，百事可乐争得了与可口可乐共存市场的权利。
百事可乐另一个成功策略是抓住了“新一代”。1960 年以前，百事可乐的广告重点是以社交场合饮用为主，到了 60 年代以后修正为针对年轻一代。1963 年，百事可乐作出了长期占领市场的战略决策，成功地掀起了一场称之为“百事新一代”的市场营销运动。他们将重点放在用户需求上，一方面努力改进自身产品在市场上的占有额，另一方面又特别注重改进这些产品在人们头脑中的占有额。公司认为，与其艰难地吸引可口可乐饮料的忠实用户，让他们变换口味改饮百事可乐，不如努力赢得尚未养成习惯而又有迫切需求的目标顾客。当时整个世界充满了十几岁左右的少年儿童，他们对于老品牌忠诚度较低，具有叛逆个性，不喜欢和大人做同样的事。就在这时，百事可乐来到他们身边，获得了他们的广泛青睐，市场份额持续增大。百事可乐公司的这种勇于开拓新目标市场的战略，就连其竞争对手们也不得不承认这是明智与果断之举。
针对这一不利局势，可口可乐公司于 1985 年宣布改变沿用了 99 年之久的老配方。而采用研究成功的最新配方，并声称，要以新配方再创可口可乐公司在世界饮料行业的新纪录。但是，当新配方的可口可乐推出后，市场上却掀起了轩然大波公司每天收到无数封抗议信件和多达 1500 次以上的抗议电话，抗议他们“背叛”了自己和忠实的顾客。这种情景当然乐坏了百事可乐公司的老板，他们认为这是“百事”的最大机遇。于是，花费巨资做广告，企图吸引可口可乐的老顾客。然而，可口可乐公司面对可能失去市场的微机，于 3 个月后的 85 年 7 月 10 日决断宣布，恢复老配方的可口可乐生产是明智与果断之举，同时继续生产新可口可乐，双管齐下，一时间，新老可口可乐的销售都比上年同期上升 8%，可口可乐公司股票每张上涨 2.75 美元。而百事可乐公司的股票却下跌了 0.75 美元，可口可乐大难不死，转危为安。
2.价格战
早在 30 年代，百事可乐便在世界上首次通过广播宣布：“同样价格，双倍享受”，将百事饮料降价一半，使顾客用 5 美分就能卖到 10 美分的饮料，从而拉开了美国软饮料工业中首次价格争夺战的序幕。在以后的几十年中，两家公司虽经过几次价格较量，但为了保持软饮料在各消费者心目中的地位，避免两败俱伤的局面，双方在价格上较量是相当谨慎的。
3.国际市场争夺战
可口可乐公司十分注重占领多种有利的国际市场。一个世纪以来，该公司通过多种途径几乎占领了世界各国的大部分市场。可口可乐打入国际市场，通常运用“现地主义”策略，即通过批发方式由可口可乐提供给当地瓶装厂制造用的原液，美国总公司从各地瓶装厂建设到广告、巡回销售等，一切都提供必要的协作与援助。如日本的可口可乐公司，除最高管理层中

几个美国人外，其余均为当地人。80 年代初，可口可乐公司又利用中国改革开放之际，通过合资、合作等途径与上海、广州等地有关饮料厂联合生产，从而使可口可乐渗透到了中国市场。

百事可乐公司不甘落后。1977 年以后，百事可乐在畅销于美国市场的同时，也在出口商努力寻找机会与可口可乐争夺国际市。1978 年以前，可口可乐在印度市场上一直占优势，然而在 1978 年，可口可乐公司抗议印度政府的政策，突然撤出印度市场，给了百事可乐的一个难得的机遇。百事可乐采取了四条有力措施，击败了可口可乐试图重新进入印度市场的计划，进而取代了可口可乐公司在印度的市场霸主地位。这四条措施是：（1）与印度一个集团组成合营企业，使其合营条件能够超越印度国内饮料公司的反对和跨国公司立法机关成员的反对，从而获得政府批准；(2）帮助印度出口农产品，并使其出口额大于进口软饮料浓缩液的成本；（3）保证不仅在主要城市销售，而且尽最大努力把可乐消亡乡村地区；(4）把食品包装、加工和掺水等技术提供给印度。

4.促销战

百事可乐——可口可乐的促销战尤为引人注目，百事可乐十分注重广告攻势。从 1961 年开始，广告强调“现在，百事可乐献给自认为年轻的朋友”，1964 年喊出“奋起吧！你是百事的一代”。使这一观念更明确风行，大大影响了年轻人的观念。1974 年得克萨斯州的“百事挑战”让对手非常恐慌，他们利用消费者对两种未标明品牌名称的可乐进行盲目测试，测试结果表明，偏爱百事可乐与可口可乐的受测者比例为 3:2。百事可乐利用测试过程中拍成广告影片大肆宣传这一结果。他们还不惜重金邀请当代知名摇滚歌星麦克杰克逊，电影演员比例克里斯特尔等出面大做电视广告，来吸引新一代人。到 1985 年，百事可乐的广告费就已达 4.6 万美元。

可口可乐自然丝毫不逊，凭着老字号招牌及雄厚的实力，他们在广告和公关等促销方面颇具手段。从广告上来看，可口可乐策划很周密，既有永恒的基本主题，“喝可口可乐吧！”，又有不同时期和地域中的变换主题。比如，有一次，广告主题是透过活泼动人的小调唱出：“常令你欢喜，令你最愉快。”宣传顾客喝了可口可乐会有愉快的感觉。后来，主题又换为“倍添情趣”。1979 年，可口可乐公司又通过广告代理商麦伊广告公司希望换一个新主题。经过反复推敲，与现有的可口可乐广告的共同成分是：可口可乐的饮用者都满面笑容。不必再对这项产品作进一步的夸张宣传，寻找怪异招数，新主题只需清楚说明有使人们的生活多增一些情趣就可以了，所以就提出“喝一口可口可乐，你就会展露笑容”。的广告主题。可口可乐，这种基本主题与变换主题相结合的适度广告宣传宗旨，取得很大成功。在公共关系方面，1980 年的莫斯科冬季奥运会上，百事可乐公司准备充分、行动敏捷、宣传得法，因而盈利超过“可口可乐”三分之一，由此名声大噪。可口可乐公司为报这一箭之仇，在洛杉矶奥运会上不惜重金，以 1300 万美元的巨款，买到了“奥运会专用饮料”权，成为赞助费最高的一家。

30 年代开始的可乐大战，当然还会持续下去。引人注目的是，几十年来，“战争”双方都各有千秋，很难区分胜负，至少到 60 年代，可口可乐还明显占着优势，1960 年占有率比例为 2.5:1，但在以后的岁月中百事可乐却通过良好的策略，巧妙的市场营销方式，提出了更为有利的挑战，使两家的差距逐步缩小，到 1985 年“可口”与“百事”的市场份额比例拉仅为 1.15:1。

[试析]

百事可乐在向可口可乐的挑战中运用了哪些竞争手段和策略。

案例七、心诚则灵，质优则盛

一家不太闻名的军工企业，济南军区蓬莱化工厂，一个不为人熟知的产品，“蓬莱”牌荧光增白剂，出人意料地被评为全军优质产品，并连续四年在化工部组织的行业评比中荣登榜首。

济南军犬蓬莱化工厂，原是部队解决就业而筹建的一个小作坊。建厂初始，虽能生产一些化工产品，但由于产量低，质量不稳定，没有相应的市场，伴随着改革开放步伐的加快，原有生产经营模式不适应“蓬莱”的发展，取而代之的是全厂员工的参与意识与质量观念。

作为部队经营的一家军工企业，有着严格的管理教育系统。新员工从入厂起，就懂得优胜劣汰的道理，经常不断的转业培训、知识竞赛，强化了员工们的紧迫感和使命感。每个岗位，每道工序都有着严格的控制标准。

原材料进厂，检验科长亲自验收，当天拿出化验结果，不合格拒收；十几名质检员跟班作业，并在投料、调浆、反应等过程中反复抽检，做到不合格半成品不流向下道工序，不达厂内控制标准不准出厂。近几年，他们生产的上千吨荧光增白剂系列的各项技术指标均达到或超过部颁标准，出厂合格率始终保持在 100%。

高质量换来高效益。济南军区从扩大生产规模入手，投资 400 万元又新建了一座具有八十年代先进水平的生产、制冷车间，使粉料时间由原来一次 90 分钟缩短为 40 分钟，拌混原料的一次 800 公斤增加到 1200 公斤。为化工厂参与市场竞争奠定了基础。目前，该厂的生产能力已由原来的几十吨猛增到现在的 600 吨，产品供不应求。

济南军区“蓬莱”厂也走过一段艰难的路。虽然说产品技术过了关，但厂小没有知名度，经营也有滞销时，厂长孙述兴带领十几名业务员，南上北下，广结善缘，用产品的高质量和好信誉，赢得了广大用户的信赖。

“咱是部队的军工企业，不蒙人，质量保证过硬，先给你们发几百公斤试用不行分文不取。”客户们经过试用认为他们的增白剂效果比较理想，订货电报纷至沓来。

随着卖方市场向买方市场的转移，不正当竞争手段给企业的正常经营带来困惑。为了赢得主动，他们在确保产品质量的同时，加强和完善了产品的售前、售中和售后服务。每年都有厂领导带队，分期分批走访新老用户，征求意见，传递信息，沟通感情。他们还通过在不同地区如开产品订货会，经营座谈会等形式，加强同客户的联系，取得了事半功倍的促销效果。

诚招天下客，信收海内心。几年来，“蓬莱”厂发展有低估有高潮，从未在质量上疏忽，更为因货源紧张而怠慢客户，宁可工厂少收入，也不在用户身上打主意，他们还想方设法为用户解难，送货上门，真挚和友善成了企业的制胜法宝。现在，“蓬莱”厂拥有 300 家客户，

产品已超过实际生产能力。……
信誉的力量，远比实物商品大得多。济南军区蓬莱化工厂在推销产品的同时，还十分注重推销企业的整体形象。他们经常有针对性地在一些展览会上，组织策划一些能产生轰动效应的公关宣传活动，以扩大企业的知名度。另外，他们还利用自身的地理优势，邀请经济理论界、新闻界来厂调查、采访。近年，先后有人民日报、解放军报、经济日报等二十几家报刊，从不同侧面介绍或推广他们的经验和做法。
[试析]
“蓬莱”厂是靠什么在竞争中取胜的？

案例八、柯达——富士之争
富士公司最初以其绿色盒装胶卷打入美国市场时，柯达曾对此不屑一顾。他们认为富士的产品在色彩、亮度上不够逼真。但事实却不容乐观，到 1990 年富士的产品在美国已取得了 10％

的市场份额。柯达和富士都开始为其间的竞争而抖擞精神。
一、柯达——富士针锋相对
（一）MBA 之战
洛奇大学坐落于柯达的故乡——纽约州洛奇市。柯达的创始人——伊曼生前曾向该校捐助大量资金。到了 20 世纪 80 年代末 90 年代初，伊曼去世后，柯达仍一如既往地为该校捐助 500 万美元，其中主要部分是赠给西蒙商学院的。同时，柯达公司也派大量员工去西蒙学院进修 MBA。
有趣的事情发生在 1987 年 9 月，富士公司的一名影像产品策划者西卡，也进入西蒙学院攻读 MBA。此事令柯达公司如坐针毡，他们怕柯达的保密资料被西卡获得，因为 MBA 课程的案例讨论使用了不少以柯达为背景的资料。在柯达的压力下，西蒙学院把西卡调到麻省理工学院。后来由于舆论的指责，西卡重返西蒙学院。柯达的董事会主席卡宾后来也不得不对此致歉：“我们并不想侵害坦诚的学术界。”
1988 年，这场学术战又趋白热化。富士在洛奇大学理工学院为光像专业的学生设立奖学金，富士提供的这项奖学金只对照相专业的学生，而柯达在近 10 年中，给了洛奇大学近 800 万美元的资助。这是富士公司首次在该学院产生影响。一位富士的发言人声称：“我们之所以会选择洛奇大学，仅仅是由于他的声誉，而不是因为它是柯达的故乡。
（二）汽艇之战
照相业（胶卷）公司通常喜欢用耀眼的汽艇广告做宣传。80 年代后期，这种奇特的汽艇战在东京爆发，一方为鲜绿色的富士，另一方则是黄色的柯达。柯达始终热心于奥林匹克运动会。只要是在美国或欧洲举行奥运会，柯达的黄色汽艇抬头可见。富士也不甘示弱。但当柯达的黄色汽艇飞到日本富士总部上空时，富士的领导者也深感出境不妙。
这场波及当然没有结束。1983 年，富士赞助了日美明星棒球对抗赛，而柯达则为日本柔道联赛出资。正如富士的广告部经理迈阿达所言：“柯达太过冒进，他们随时准备开战。”而柯达也毫不客气地反唇相讥，他们认为富士赞助棒球赛是直接针对柯达的。“富士的行为也不是绅士之举，他们倒像个肇事逃跑的司机。”
1984 年，在美国召开的奥运会上，富士以 700 万美元买下了这届奥运会的独家赞助权；而柯达立即还以颜色，他们买下了该届奥运会新闻传媒绝大部分的商业时段。正如东京的一名债券专家威廉所说：“如果你从美国的电视中看奥林匹克，你将看不到富士的广告。”到了 1988 年奥运会时，柯达又称为官方唯一指定的胶卷。
（三）时间之战
1987 年 2 月，柯达和富士几乎是同时推出了快捷相机。柯达最终占据优势，原因仅仅是由于推出柯达快捷相机的新闻发布会比富士早了一天。柯达的这种相机名叫“投掷者”，富士的则称为“富士快照”。
柯达能在这项时间战上占上风也是来之不易的。早在 1983 年，富士先发制人，推出了一种新型胶卷，柯达由于晚了半拍而落败。这给了柯达一次深刻的教训。
二、柯达的营销努力
（一）柯达的日本之行
当富士闯入美国市场时，柯达决定不和富士针锋相对，而把战略重点转移到 15 亿美元容量的日本胶卷和相纸市场。其实柯达要已进入日本市场，但从未对此真正重视过。1984 到 1990 年间，柯达加大了对日本市场的投入，总投资额达到 5 亿美元，雇员也由原来的 12 人增加到 4500 人。这一举措使得柯达在日本成为仅次于富士的老二。
1．增加研究开发投入
柯达进入日本市场的一个原因是为了追随日本的科研动向。柯达不仅自己建立了一个研究中心，还和日本的一些公司合资。例如，柯达在日本买下了 10%的 35㎜ 微型相机的生产商，并

与三菱化工建立合资企业，生产“威宅”磁盘。同时，柯达还针对富士的“大成像室”推出了柯达“小成像室”。此外，它还向在日本光像实验室市场上占主导地位的富士发起了猛烈的进攻。

2．分销渠道策略

柯达的影像产品以前在日本市场上是通过日本尼加公司代理经销。1986 年柯达与日本的尼加建立了合资公司，加强了产品销售的控制。

此外，柯达还成功地跻身于原来只出售日本胶卷的照相店，没有几年分销店就从 30000 家增加到 60000 家。但柯达始终无法打入只出售一种品牌（通常是富士）的专卖店（通常是小型的夫妻专卖店)。在打入日本铁路网时，柯达也遇到了麻烦，主要是要进入该市场，必须和代理商、批发商和铁路管理部门三方面进行交涉，而柯达在这方面显然缺乏联系的方式和相应的关系。

3．促销方面加强促销手段

柯达花了几年时间在日本“时代广场”建立了一个巨型的柯达广告牌，以加大宣传力度，树立柯达形象。

（二）采用产品系统法

采用产品系统法开发、推出新产品是柯达的一大特色。

所谓产品系统法是指其产品的胶片格式是特定唯一的，只有特别设计的可兼容的相机方可使用。采用此方法，从快速自动相机到光盘相机，柯达都获得了成功。从 1963 年柯达推出其快速自动相机的短短 26 个月内，快速自动相机的销量达 1000 万台。1972 年，柯达又推出一种小型号的快速自动相机，称为便捷式快速自动相机。到了 1975 年，柯达的这种相机的销售量到达 6000 万台，而同时期其竞争对手的相机销量仅为 1000 万台。柯达正是通过这种系统开发方法，不断保持其技术的垄断地位，最终在便捷快速相机市场保持较强的竞争力。

但采用产品系统法的风险也很大。有些产品系统如快速系统、光碟系统和 8㎜照相录像机便遭受了失败。1982 年，柯达推出了快速照相系统，但这种产品在欧洲和日本的销售很不景气，人们似乎更习惯用 35㎜高分辨率相机。光碟系统也未达到预期的 8-10 年的良好销售生命周期，甚至连其 3 亿美元的开发成本都没能收回。到了 1988 年，柯达无奈的宣布停止这种产品的生产。另一种令人失望的产品是柯达的 8mm 照相录像机。这种产品曾被宣传为商用录像机，但由于它使用的磁带比普通磁带窄，因为不受消费者青睐，最终被称为是“一种过时的玩意儿”，以失败告终。

（三）柯达的多角化经营

考虑到电子、无胶卷成像成为 21 世纪照相业的主导趋势，柯达较早涉足电子行业。1972 年，柯达收购了以高密度数据存储为专长的斯宾物理公司，成为柯达多角化经营的里程碑。然而，由于柯达在这一行业既没有技术优势，又没有成本优势，屡屡碰壁。1988 年，柯达以 5 亿美元收购了斯蒂尔药品公司，成为其多角化经营的又一实例。然而，多角化经营也给柯达带来了诸如文化冲突等问题，如何有效地解决这些问题，成为柯达的当务之急。

三、富士的美国之行

当柯达步入电子成像领域时，富士也紧跟而进，甚至准备迎头赶上。

（一）富士“悄然”进入美国市场，引起轩然大波

20 世纪 60 年代，日本照相业市场的饱和，使日本富士决心向海外发展，美国成为富士的首选目标。最初，富士是以一个十分不起眼的小企业形象出现在美国市场上，考虑到海外业务拓展的必要性，富士同大多数打入美国的日本公司一样，宁愿以国内 73%的市场利润来支持其进入美国的市场。再加上最初进入美国的富士认为，柯达在美国的领导地位坚如磐石，很难被击败。因此，富士的策略是在不惊动柯达的情况下，寻求那些实力较弱的影像公司（诸如 3M 公司)，从这些公司手中争夺市场，力争达到 15%的美国市场份额。然而富士的初衷没

能实现，富士的迅猛发展，不仅仅引起了柯达的注意，甚至让柯达大为恼火。
1977 年，富士降低相纸价格，柯达也立刻降价并采取了一系列激烈的市场销售策略。
1983 年，富士推出两种速率的高分辨率胶卷，可达也立刻推出类似产品。为了还以颜色，柯达还推出了四种速率的高清晰胶卷。
此后的商战愈演愈烈。富士对此的解释是“……我们并不想挑起争斗。我们很乐意在柯达的保护伞下生存……”“我们做的并不出格。若我是柯达，我是不会为富士的存在而忧虑的。”
（二）富士的 R&D
1967 年，初进美国的富士花了几百万美元开发的 8mm 家庭电影系统，由于与柯达以往的产品不匹配而被柯达轻易击败。此事给富士造成了巨大损失，也使富士加强了对研究开发的投入。巨大的投入给富士带来了丰厚的回报。富士成像产品的高质量已是家喻户晓，包括办公设备、医药设备，半导体和家庭电脑的新产品更是层出不穷，为富士的多元化经营奠定了良好的基础。
（三）高素质的员工队伍
富士拥有一支高素质并富有柔性的员工队伍。富士的员工都经过专门的业务培训，可以在不同的工厂里根据不同的要求作不同的工作，生产不同的产品，从而有效地保证了新产品的研究和开发。
（四）多元化经营
随着经营水平的不断提高，富士开始涉足医药、电子行业，经营范围也由照相机、胶卷扩展到医药设备、复印机、自行车、录像带。其中，胶卷是其主要产品。据 1990 年的统计，富士的销售额中，胶卷占到 50.4%，磁性产品占 10.2%（磁带、磁盘），商业产品如打印机、药品、办公设备等占到 39.4%。
[试析]
1.你怎样评价由富士进入美国影像市场所引起的这场柯达—富士之战？
2.在柯达—富士之战中，你认为它们各运用了什么市场营销战略？与各自营销战略相匹配的营销组合的主要特征又是什么？
3.在柯达—富士之战中，谁是赢家？你从它们的营销中学习到什么？
4.在柯达—富士之战中，双方是否有失误的地方？你认为怎样做才更好？
[营销操作能力训练题]
依据所学到的竞争策略和手段为某一濒临倒闭或新建的企业设计一个竞争取胜方案。

第十四章　市场营销的组织实施与控制

案例一、野马车奔驰 40 年

福特汽车公司是世界上最大的汽车企业之一，由亨利.福特先生创立于 1903 年，福特汽车公司始终坚持“以消费者作为工作的中心” 的经营理念，提供比竞争对手更好的产品和服务，并致力于成为全球领先的以消费者为导向的公司。2000 年，福特汽车在世界各地已经拥有 35 万名员工，在 30 多个国家的设有福特汽车制造装配企业，共同创造了 1,700 亿美元的营业总收入，向六大洲、200 多个国家共销售各种轿车、卡车和商用车 740 万辆。
福特汽车公司旗下拥有的众多的汽车知名品牌：福特(Ford)、林肯(Lincoln)、水星(Mercury)、美洲豹(Jaguar)、马自达(Mazda)、沃尔沃(Volvo)和陆虎(LandRover)。这些都是人们耳熟能

详的品牌，这些汽车品牌自身也公司的名称一样和蕴含着巨大的无形价值，以"福特"品牌为例，根据国际著名品牌咨询公司 Interbrand 的调查，品牌价值为 364 亿美元，位居汽车品牌价值榜首，名列全球所有品牌第七。1999 年，《财富》杂志将亨利.福特评为“二十一世纪商业巨人以此表彰他和福特汽车公司对人类工业发展所做出的杰出贡献。福特汽车公司推出过很多经典的车型，而在营销上最为成功的可以以“野马”为最。

“野马”汽车是福特汽车公司在 1964 年推出的新产品，在当时购买野马车的人打破了美国历史的记录，在不到一年的时间李，野马汽车风靡整个美国，取得了轰动一时的成功，在投产后不到两年，便生产出第 1 百万辆“野马”汽车，两年内为福特公司创造了 11 亿美元的纯利润。野马汽车受到市场的如此青睐是与当时加盟福特公司的著名的营销大师李?艾柯卡的周密独到的营销策划密不可分的。艾科卡曾经说过：“天下没有倒闭的企业，只有经营不善的企业”，野马的巨大的成功不仅验证了他的这句话，瞩目的销售业绩也为他赢得了“野马之父”的称号。

1962 年，艾科卡就任福特公司的分部总经理，开始策划生产一种受欢迎的新型汽车。在前期的市场调查上，艾科卡就做好预备功课，调查范围遍及了美国及欧洲，找出现有的车型上的不足加以改进。在当时的情况是，美国年纪比较大的买主，已经不再满足于经济实惠的车型，而是追求式样新颖的豪华车。而二战后的生育高峰时期出生的小孩已经长大，在 20 世纪 60 年代，美国 20-24 岁的人增至总人口的 50％以上，年轻人向来是汽车消费的主要力量，因此在新车型的设计上就要体现快事新颖、性能好，车不能太重而最重要价钱要吸引人。因此在新车问世前，艾柯卡邀请底特律地区的 54 对夫妇到汽车厂做客，并请他们对新车发表意见。他们中既有收入颇高的，亦有中下水平收入的。当 54 对夫妇对新车发表感想后，负责策划的人员发现白领阶层的夫妇非常满意野马，而蓝领工人则认为新车虽好，但买不起。于是，艾柯卡请他们估计新车价，大部分人均认为至少要一万美元。当艾柯卡告诉他们，野马的实际售价为 2500 美元时，大家都惊呆了，他们根本没想到令人如此心仪的车，竟会如此便宜。在早期设计阶段，新车被命名为猎鹰特号，后来又有人想叫它美洲豹、雷鸟 II 型等，艾柯卡认为均不理想，于是委托广告公司代理人去底特律公共图书馆去查阅，从 A 到 z 列出成千动物，最后筛选出一个——“野马”，由于美国人对二战中野马式战斗机的名字印象极为深刻，用“野马”作为新型车的名字，适合美国人放荡不羁的个性，既能使消费者立即联想到汽车的速度和性能，也有“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”的味道。艾柯卡对消费者需求的精准理解，对野马车的准确定位，使野马一上市就受到人们的热切追捧，成为市场的香饽饽，将竞争对手远远地抛在了身后。

对于野马车在推出的整个过程，艾科卡在每个环节上都下足功夫，在分阶段营销上，艾可卡更是全情投入，创意不断。福特汽车公司，为了使新车“野马”一上市，便获得较高的市场认知度，细致周密地设计了一套宣传策划方案，六个步骤的营销活动使得野马车的知名度在短短的时间里迅速提升：

（1）邀请各大报纸的编辑到迪尔伯恩，并借给每人一辆野马车，组织他们参加从纽约到迪尔伯恩的野马车大赛，同时邀请一百名新闻记者亲临现场采访。从表面看，这是一次赛车活动，实际上是一次告知性的广告宣传。此项活动一经展开，便引起了许多新闻媒体的广泛关注，并纷纷报道野马车大赛近况，从而大大提高了该车的知名度和透明度。

（2）野马车上市的第一天，在全美二千六百家报纸上，用整版刊登了野马车在奔驰的图片，并且在数家电台做广告，广告使用了所谓的“蒙娜?丽莎”手法：一幅朴素的白色“野马”在奔驰的画面，注上一行简单的字：“真想不到”，副题是：售价 2368 美元。由于公关经理的努力，新车照片同时出现在《时代》和《新闻周刊》封面上，关于这两大杂志的惊人宣传效果，艾柯卡后来回忆说：《时代》和《新闻周刊》本身就使我们多卖出 10 万辆!”此举大大地提高了该产品的知名度和透明度。

（3）自野马车上市开始，各大电视台每天不断播放野马车广告。广告内容是：一个渴望成为赛车手或喷气式飞机驾驶员的年轻人，正驾驶着一辆华贵、时尚、动感十足的野马车在飞驰。选择电视做宣传，旨在扩大广告宣传的覆盖面，进一步提高产品的知名度。

（4）在最显眼的停车场，竖起巨幅路牌广告，上书："野马栏"，以引起消费者的注意，扩大野马的曝光率。

（5）在美国各地最繁忙的 15 个机场和 200 家度假饭店展览野马车，以实物广告形式，激发人们的购买欲。

（6）同时，福特公司向全国的小汽车用户直接寄发几百万封推销信，既达到了促销的目的，也表示了公司对顾客的一片诚挚爱心和为顾客服务的态度和决心。此外，公司大量上市"野马"墨镜、钥匙链、帽子、"野马"玩具车，甚至在面包铺的橱窗里贴上广告："我们的烤饼卖得像'野马'一样快。"

从产品的目标市场的定位到产品自身的设计，从"野马"这个名称的选取，到最后的促销环节的别出心裁上，"野马"车做的丝丝入扣，在铺天盖地、排山倒海的宣传攻势后，仅一周内，野马车便享誉全美，风行一时就不足为奇了。在野马车上市的第一天，就有大量的人涌到福特经销店购车，原计划销售指标为年销量达到七千五百辆，后剧增至二十万辆。年终结算统计时发现，野马车在一年内竟销售了三十六万辆，创纯利十一亿美元。1964 年的圣诞节期间，美国因野马而如痴如狂的家长们还给孩子们买了 93，000 辆野马脚踏童车。最让福特激动不已的是那些急切地等待领取自己的头一份驾照的人们，他们希望自己的车与众不同，野马可以满足这一要求。野马车在营销的规模和声势已经成为营销的经典案例，时至今日，仍有一大批的野马迷们对此津津乐道，并且专门地成立俱乐部，相互交流野马车的性能和各自与野马车相关的轶事，到 1966 年 3 月售出了一百万辆。

第一辆野马车注册的车主名叫斯坦利?塔克(Stanley Tucker)，是一位 19 岁就开始在天上飞的客机飞行员。经销店老板帕森帕森原本不想卖塔克想买的这辆野马车，想把车多留在店里一段时间作广告用。但塔克在看到这辆野马车的第二天，就带着支票来了，帕森只好将这部第一辆野马卖给了塔克机长。对于塔克买下野马后最初几年的情况，野马月刊中曾引述过这样一段话："很长时间在纽芬兰只有我这一辆野马。真是让人春风得意。人们好几次将我逼到路旁，问这问那，比如这辆车是什么牌子，哪儿出的，性能怎样，价钱多少等等。拥有和驾驶这部汽车给我带来了无穷的乐趣。进入车里有进入驾驶舱的感觉，我觉得和开飞机差不多。"

[试析]

1 你怎样理解艾科卡所说的"天下没有倒闭的企业，没有经营不善的企业"。

2 你认为为什么野马车能够在短短的时间内创造如此好的销售成绩？

3 野马车奔驰四十年经久不衰的"秘诀"你认为在哪里？

案例二、雕牌的营销控制

“雕牌”是浙江纳爱斯集团的一个知名品牌,而纳爱斯集团更是”中国 500 强企业”中排名221 位,自 1994 年以来，纳爱斯集团完成各项经济指标已连续 9 年稳居全国行业榜首，是中国洗涤用品行业的“龙头”企业，已进入世界洗涤前八强。现有员工 6000 多人,是中国规模最大设备也是一流的洗涤用品综合生产基地。并且在全国大中城市设有销售公司并建有健全的市场网络。在湖南益阳、四川成都,河北正定和吉林的四平建有四个子公司,在 19 个省市自治区的 30 家工厂进行贴牌生产加工,这其中包括宝洁,汉高,湖南丽臣等跨国公司的在华企业和国内的知名品牌。纳爱斯集团由于发展迅速，业绩突出，多年多次荣获“中国轻工优秀企业”、“中国轻工先进集体”、“中国企业 500 强”、“质量效益型企业”，以及“诚信示范企业”、“AAA 级信用企业”、“A 级纳税信誉单位”、“国家生态示范点”等多项殊荣和信誉称号。

“妈妈，我能帮你洗衣服了。”这句经典而令人眼圈发红的广告词,赚得了人们的眼泪,也使得雕牌肥皂和洗衣粉为人们所熟知,成为纳爱斯集团的两大支柱品牌之一。1992 年 5 月,纳爱斯于香港丽康发展有限公司,合作成立”中外合资浙江纳爱斯日用化学有限公司”,6 月雕牌超能皂问世, 短短 7 年，浙江纳爱斯集团使它的雕牌洗衣皂的产销量从行业倒数第二跃至全国第一；仅仅一年，纳爱斯又把它的新产品——雕牌洗衣粉送上了行业“龙头”的宝座。纳爱斯从重新进入洗衣粉行业到获得该行业第一名仅仅用了 2 年时间。2001 年它的销量达到 89 万吨，相当于所有在华跨国公司洗衣粉总量的 5 倍，超过国内前 10 家的总和。雕牌的快乐与亢奋就在 2001 年达到了极致：“在 20 世纪的最后一年，我们的确腾飞了”，庄启传，浙江纳爱斯集团董事长兼总经理在 2001 年集团的职工代表大会上自豪的说。而这一品牌是如何运作并成功地推向市场的呢?我们说雕牌在广告战略和价位上的优势是其异军突起,后来居上的重要原因, 而强大的分销体系是则雕牌得以顺利走向市场的最坚实的后盾和铺开市场的重要通道。

通过 20 多个贴牌生产厂商，货物被直接的销售和运送到 2000 多家客户手中。而这些客户大部分身处当地最大的批发市场。他们利用批发市场的客源和极其低廉的成本，或者买主自提，或者空车配货的方法，把雕牌洗衣粉迅速的销售到更深入的乡镇商店内。而对比国际客户的三级分销方式和送货下乡，雕牌的渠道通路的优势是绝对的。即便是和“奇强”的办事处模式来比较，这种直运的模式显然也是更为经济和有效。

纳爱斯集团在雕牌皂粉的分销中,采取了相当有效的铺市措施,并给予经销商以足够的优惠,如在与经销商签订合同时,都会向经销商许诺年底给予一定的返利,从经销商的角度,保证了他们在年底得到相应的回报,这在很大得程度上提高了经销商的积极性,而大力度的广告宣传也给经销商对产品的大众接收程度高枕无忧.另外,促销也是雕牌给经销商的额外安慰。在低价的基础上，100 箱加赠 14 箱是足以让经销商足够的惊喜了..

纳爱斯也将市场经营工作重心放在超市、卖场上，开创城市辐射农村的新局面。因为有了多年流通网络建设的基础和经验，又实行了保证金制度，使得雕牌在市场的开拓上有足够的优势,也让雕牌皂粉走进广大的农村市场走得游刃有余.于是雕牌开始转变市场战略,走了一条中国革命取得胜利的道路---农村包围城市,他在全国各地实行分公司建制,直做超市、商场，最终形成城市辐射农村的格局。推行网络扁平化管理，减少中转环节，降低经营成本。同时，继续推行经销商保证金制度。这是对品牌经营和品牌忠诚度的“试金石”。庄启传认为：不提高经营纳爱斯、雕牌两大品牌的门槛，限定条件，锁定网络；不能让经销商获利和消费者受惠，纳爱斯大业势必难成。如此一来，经销商成倍增加，市场大大拓展，为集团更大发展铺平了道路，采取了自建网络与经销商并行的营销策略。正是雕牌这种自上而下对渠道的重视和大力的投入,才能使得雕牌在竞争对手众多的激烈市场上脱颖而出.我们可以看一下雕牌这种对渠道的强大的后盾支持终于有了可以预见的效果.

2004 年，纳爱斯集团的终端销售取得了喜人的成绩,而江苏分公司更是积极抢占制高点，合理安排促销，终端销售更是连创新高，实现了三级跳，销售额与去年同比递增超千万元。在时间上突出不同阶段的战略重点:

一季度,完善管理体系。针对江苏终端分布既相对集中在省会城市，又发散式分布在地县级城市的个性特点，江苏分公司狠下功夫完善管理制度和网络配送体系，规范价格体系，理清网络销售结构，调整人员配备，改变作业环境，为实现“零距离面对终端”打下了较为扎实的基础。

二季度:合理安排促销。在一季度打下坚实基础的前提下，发挥具体操作的思维空间，凭借纳爱斯和雕牌企业以及产品的知名度和消费者的认可度，迎来了终端销售的旺季。通过合理安排促销，进行错位销售，扩大排面陈列，增加销售品种，分别与苏果、大润发、时代、新一佳、北京华联等超市合作，参与洗化节活动和厂商周活动，各业务人员积极选择洗化区有利地段，布置展台和端架，极大提升了我产品的形象。卖场、超市销售增长明显，同第一季度相比增长率为 51.83%。

三季度：配合超市挖潜。7、8、9 三个月更是捷报频传。通过与各大超市紧密配合，深挖潜力，销量不断攀升，有的超市由于来不及办理银行承兑汇票而直接打款购货。大润发超市安排的透明皂促销创下了单个产品店均销售 1000 箱的佳绩，有的门店在海报开档后 3 天内1000 箱透明皂就销售一空。同时针对苏果、时代、家乐福等超市安排的促销产品也适销对路，销量提升明显，其中苏果超市与第一、二季度销售相比增长率分别为 76.09%和 60.88%。纳爱斯、雕牌产品受到了消费者的广泛青睐，分公司三季度终端销售与第一、二季度相比分别增长 124.45%和 47.83%，实现了终端销售的三级跳。

同时，随着与各超市合作的层次不断提升，渠道不断拓宽，销量大幅提升，获得了双赢，从而形成了战略伙伴关系。很多卖场、超市的采购经理通过数据分析，对我产品的市场竞争力一致看好，他们纷纷称赞我集团终端销售理念和灵活多变的操作方式适应了市场竞争环境。正如江苏一连锁超市采购总监所言：“纳爱斯、雕牌产品被越来越多消费者喜欢，从纳爱斯产品的销售我们看到了民营企业的潜力所在，我们将一如既往地与纳爱斯携手共进，强强联手、实现双赢的营销理念。

此外,委托加工,营销网络的本土化是纳爱斯集团又一个性化的分销特点.在上文中提到的包括德国汉高在内的四个洗涤剂生产厂和宝洁的两个工厂在内的遍布全国的 19 个省的 30 家企业.他们每天都在生产着雕牌的产品,也就是说这些知名企业的在华生产商同时生产着和他们竞争市场的竞争对手的产品.有报道说,徐州汉高洗涤剂有限公司,脱离了亏损 4000 万元的窘迫而扭亏为盈.甘肃的”兰星”从扭亏为盈创了该厂 20 年来的洗衣粉生产的历史记录,.上海制皂厂等企业专程学习考察纳爱斯,学习雕牌等品牌做大做强的经验.不仅如此,这些委托加工企业,已经成为纳爱斯在全国的市场上迅速铺开的燎原之火,大大降低了运输的成本,而且位销售网络的本土化打下了坚实的基础.

纳爱斯集团看到了终端销售和渠道铺陈带给整体产品市场的巨大推动力,2004 年 10 月 31 日至 11 月 3 人,纳爱斯集团召集各分公司经理,终端办负责人,区域经理,举行了为期四天的销售研讨会,共商 2005 年的销售政策.

在 2004 年，点对点、门对门的终端销售在不少区域取得显著效果，许多分公司、代理（分销）商尝到了网络细化的甜头，送货积极性高涨，同时也认识到这是今后发展的趋势。纳爱斯集团将进一步实行扁平化区域代理制，因地制宜，继续推广和加强点对点、门对门送货。终端在原有基础上又有很大提升，尤其铺货陈列、品牌形象大为改善。把终端分销放在了重中之重的位置上。

[试析]

1． 从雕牌的案例中可以学到了什么？

2． 根据案例，你认为分销体系的建立对于怎样的产品销售具有关键的作用？
3． 你认为为什么雕牌选择终端作为主要提升品牌形象的方法？

案例三、花旗银行的整合营销

创立于 1812 年 6 月的纽约城市银行是花旗银行（Citibank）的前身。1865 年根据美国政府颁布的国民银行法，改名为纽约国民城市银行，是美国金融中心之一，华尔街最老的银行之一。19 世纪末 20 世纪初，该行被科洛菲勒和斯提尔经家族所控制，并成为他们掌握美国石油系统的金融调度中心。1955 年在美国大规模的兼并浪潮中，该行兼并了摩根财团两大大金融支柱之一的纽约第一国民银行，并改名为美国第一花旗银行。根据 1967 年 12 月 4 日的特拉华法律花旗银行于 1968 年 10 月 31 日正式创建。1907 年，花旗银行已成为现代化银行和大型商业银行的典范。1998 年 10 月，花旗银行于旅行者集团合并成功，组成了全世界最大的金融机构——花旗集团（Citigroup）,同时也开辟了把所有金融产品集于一身的金融界前所未有的多元化业务发展模式，市场资本总额达到了 1 兆美元，工作人员达到了 27 万人之多。其业绩也是蒸蒸日上；2000 年花旗集团的总收入高达 1120 亿美元，在财富 500 强中排名第六;其利润高达135亿美元,仅次于埃森克?美孚公司,其股东平均回报率达到了40.80%，而远在其他大公司之上。经历了 200 年的发展，花旗银行从一个小小的银行起身，一路经过无数次的生死锤炼与蜕变，成为银行业的巨人，花旗银行是一个不折不扣的银行帝国。

整合就是最大限度的调用媒体，整合营销强调营销即传播，运作应摆脱粗放的、单一的状态走向高效、系统和整体。本着以客户为导向的精神，花旗银行试图从客户及潜在客户哪里得到最大的回报，建立长期关系。花旗银行的信用卡业务是“璀璨的明珠”，同其他业务一样，也时刻以服务于客户为准则。花旗是怎样成为最大的信用卡发行者，有怎样维持行业领先地位，除了一些坚定的理念外，更决定于他的整合营销策略。花旗银行的整合营销传播提供一个战略平台，在平台上可以展开银行所有的基本活动。并且在客户为导向的战略指导下，进行营销与销售的整合，强化营销导向。它利用各种传播渠道，在电视、印刷、户外、店头等广告媒体上以及包装、促销、营销等事件与推广等渠道上进行协调，走向整合传播交响乐。目标客户接受不同的营销传播信息比如：广告、直接邮寄、电话咨询等方式。与此同时，他们受到品牌的影响，比如来自朋友的建议。花旗银行开始定义新的或者广义的传播概念，重新界定营销传播范围。他考虑更加广泛而不是局限于传统的功能性广告活动，销售促进、直接营销等等，它综合使用了新闻宣传、广告、公关等传播手段，相对集中的传递信息。一般用户能够从新闻报道，特别是在广告立体（平面、电视、户外）轰炸中潜移默化的将与花旗银行联系在一起。比如有名的“长尾巴”,强调花旗银行信用卡失卡免风险的广告。整合营销传播广告发挥着先导作用。

一位先生在一个熙来攘往的大堂等人，他一不小心被后面的小偷乘虚而入偷了钱包。此时，奇怪的事情发生了，透过镜头，我们看到他的裤子后面走出了很多信用卡的签账单，旁白说：“一旦您的信用卡掉了，麻烦的还不是补发新卡，如果被冒用，损失就更大了。”那位先生裤子后面出来的签账单越来越多，变成了一条长长的尾巴。连过路的漂亮姑娘也忍不住回头看他的窘态。镜头一转，这位先生正在堆满他的尾巴的电话亭旁求教：“花旗吗？我的卡掉了……”，那边的小姐安慰道：“先生请别担心，花旗会负担您所有被冒用的损失，而且在24小时内补发新卡给您。”这位先生拿着他补发的新卡走在街上，忽然发现从一位女士口袋里正生出一条信用卡签账单的尾巴，这时，顽皮的字幕出现：老天保佑，她用的是花旗银行卡。产品出现时，旁白说：“失卡免风险，花旗信用卡。”

广告发挥了先导作用，提高了信用卡的知名度，使客户了解了产品的特点和益处。花旗银行还印发了许多内部宣传品，有详述产品特点和发放日期的营销通知的小传单，在雇员快讯上刊有介绍产品的文章。这样的内部沟通将员工所需要的重要信息传递给员工，让他们了解销售新卡的活动。

强调投资是为了回报，而不是传播本身，营销者在信息时代中的工作不再是促成交易，而是建立关系。花旗银行制定了全面的产品培训和激励计划，使员工积极促销，营销队伍负责对客户的长期承诺，取得了很好的绩效。

最后是检测和评估绩效。为了确保产品不偏离原定的目标，花旗银行进行了客户动态分析，使用营销客户信息档案支持信用卡的营销，跟踪细分市场，检测客户利润，并实施生命周期营销和产品开发。

花旗银行还对成本和费用情况进行跟踪，监测竞争对手，评估实施的战略和战术，确保银行能够留住客户，同时考虑将来产品的全球化发展。银行已经不再是运营驱动，“由内而外”的传播规划，强调从品牌体验的各个方面去为顾客创造价值。公司的各个方面，从顾客反馈、产品质量、人力资源的招聘与培训到完善组织结构，都必须联合起来，不断地完善提供给顾客的服务。

花旗银行地整合营销传播“评估各种不同的传播技能（如广告、市场推广、公共关系等）在策略思考中所扮演的角色，并透过整合提供清晰、一致的讯息，已达成最佳的传播效果”。将所有的营销和传播要素都变成可信的、有说服力的、含义丰富的、可测量的过程，而且这些过程的有效性和效率都是可以评断的。各种传播在时间、空间、金额等方面也有科学规划，达到了整合效果。

它被用来帮助组织将时间、精力和财务资源集中到最佳客户和潜在客户身上。他不是首先决定说什么然后再寻找目标受众，而是以客户和潜在客户为起点，然后再返回到自身。这正是花旗银行一直坚持“客户之上”理念的最好诠释与实践。

以前花旗银行通过品牌接触和品牌传播评估来决定在哪里和在那种情况下品牌或银行与其客户和潜在客户建立了一系列反馈渠道来搜集关于客户的外部信息并在整个银行里有效的利用这些客户信息。即利用一手或二手市场研究资料，也利用实际的顾客行为数据，并将这些信息运用到计划、发展和评估传播活动中。这样的作用不仅保持了大量的数据资源，而且营销传播人员能十分有效地利用这些数据来制定营销传播计划。同时在整合营销传播计划、发展和执行过程中，有效地利用信息技术来将客户的相关资料转化为客户认知。

花旗银行整合营销传播内容实践和程序与外部传播相一致。不论以什么形式，广告从业人员应被视为营销部门的得力助手，他们提出的想法不仅支持促销策略，还支持营销组合的其他要素。银行内部各个小组的经理人员将本组织所有的传播活动整合在一起，从而使其变成一个有凝聚力的整体。正是通过这些人员，整合营销传播才被规划出来并得以执行。这些小组也将外部资源和内部能力结合在一起，以获取最大化的结果。

［试析］

1. 花旗银行是如何通过整合营销策略成为最大的信用卡发行者，并维持行业领先地位的？
2. 从花旗银行“长尾巴”的广告我们可以得出什么启示？
3. 花旗银行在整合营销过程中是如何检测和评估绩效的？

第十五章 新营销

案例一、立顿公司网络营销策略分析

“

“立顿红茶”是汤姆斯?立顿爵士 1890 年在英国创造的品牌，如今行销全球 120 多个国家，在袋泡红茶市场上拥有 80%的市场份额。

据中国茶叶流通协会提供的数字表明，我国是目前世界上茶叶种植面积第一大国，绿茶年产量约为 65 万吨，整个茶叶市场的规模约为 120 亿元，并以每年 3％的速度增长。立顿茶在世界五大洲市场占有率达 40%—60%，其进入中国市场就是靠品牌影响力。立顿茶年销售额达数十亿美元，一个品牌全年利润额就超过我国茶叶的出口总值。1992 年，立顿进入了全球喝茶历史最悠久、饮茶人数最多的中国。当时的市场上，袋泡茶仅仅在饭店宾馆中使用，一般的家庭都只用散装茶。中国产茶企业的规模小，生产水平低，当时的茶叶市场缺少品牌意识，一般消费者买茶都只认茶的品种而不是产茶企业的品牌。立顿在这种情况下进入中国市场，给原本相对比较原始的市场导入了品牌意识。短短 5 年之后，立顿在全国百家商城系列调查中获得茶包销售额第一、市场占有率第一。立顿以高档消费场所为突破口，充分利用各种宣传方式，如在电影电视片、各种时尚杂志的文章、网络小说中出现等等，以潜移默化的方式把立顿品牌深埋在消费者心中。立顿有两种非常著名的包装设计：一种是“三角立体空间”，能让精选的原片茶叶在茶包里完全舒展，释放百分之百的原味；另一种是“双包茶袋”，它能让沸水毫无阻拦地渗入、浸透每一片茶叶。立顿通过不断创新塑造其积极、开放、自信的印象，吸引了年轻人的眼球，将立顿形象渐渐渗透进他们的工作、生活，使年轻人认同饮用立顿茶的目的已不仅仅是解渴，而是一种享受。

同时，立顿公司的网络营销也是标新立异的。立顿在网站立意上以一种人人都熟悉的超市食品货架为背景，以饮食为切入点，定位于居家过日的普通民众，创意新颖、视觉形象生动、感召力强。

立顿公司是家制销茶叶的公司，其网站在想像中应该以大诵茶经为本，但事实上，茶叶制品在其站点中并不占首栏首位，相反，美食经－－《各国食谱大全》及按季节时令变化的《每日烹调一课》才是其先导栏目。这一“以食论茶”的创意，在题材定位上是很成功的，因为正如中国的古话所言，“民以食为天”，立顿公司利用人们对“食”的广泛关注，极大地扩展了市场受众的范围，吸引了更多的消费者留意立顿、品尝立顿、喜爱立顿的产品、服务或是立顿的文化，从而建立品牌形象，增加顾客资产。

在营销时序上，该网站也可谓是独具匠心：站中先导入一位拥有高超传统厨艺的意大利老太太为“妈妈的小屋”栏目主角；一位芳踪不定却精于品尝各类巧克力、甜点、饼干等零食、寻求“浪漫生活”栏目的年轻女士为另一代消费者的代表，待她们在网上大侃各色各类浓汤

大菜，使得观众们饱览一通美妙的主食和点心之后，立顿推出茶叶（立顿清茶、红茶、黑茶等），使得人们将对美食的喜好转移到对立顿茶的联想上，并引导消费者培养一种“在美食之后饮用立顿茶”的习惯和文化。可以说，立顿网站致力于体现其文化、亲情与品位的倾向是十分明显的。站点的文化气息体现在立顿的许多菜肴都富于诗意的介绍和亲情的烘托，使网站的整体意境在亲情关爱中得以升华，不同于一些冷冰冰的生意站点。

早期的企业网站多可以理解为电子广告，站点内容就是其产品页的网络版。之后，随着网上站点数的爆炸性增长，人们才意识到营销网站的建立是一门艺术，网络营销并不是直接将企业产品手册找来，不作任何改动地翻版到站点上去，只有定位于“服务为本、与众不同”，网站才能有所收获，网络营销才能成功。

传统工业文明时代的营销，以标准化、规模化、模式化、讲求效率和层次化为特点，而以互联网为代表的新经济则是建立在信息技术基础之上，追求差异化、个性化、网络化和速度化的。因此，我们需要一种全新的营销观念，以有效应对瞬息万变的市场。这种营销观念应该更关心顾客的内心，在供需双方之间搭起互动的桥梁。这也是深度营销，建立品牌忠诚的原因所在。深度营销可以理解为建立在互联网基础上，以企业和顾客之间的深度沟通、认同为目标，从关心人的显性需求转向关心人的隐性需求的一种新型、互动、更加人性化的营销新模式或新观念。它要求让顾客参与企业的营销管理，给顾客提供无限的关怀，与顾客建立长期的合作性伙伴关系，通过大量的人性化沟通工作，使自己的产品品牌产生润物细无声的效果，保持顾客长久的品牌忠诚。它强调将人文关怀的色彩体现到从产品设计到产品销售的整个过程，乃至产品生命周期的各个阶段。网站营销最有效的手段就在于提供个性化，互动式服务，企业网站只有提供特色化、个性化、实时化和互动性服务时，才能聚集人气，培养忠诚顾客，发挥商业功能，真正做到深度营销。立顿在站点上以饮食搭台，由茶叶唱戏，并以文化、亲情与品位为烘托，在网络的世界中树立自己的品牌。作为茶文化发源地的中国，那些国内茶叶商是否也该有所启示呢？

[试析]

1．你如何理解本案例中立顿公司的特色网络营销方式？

2．你从立顿公司网站 “以食论茶”的创意中体会出什么感想？

3．谈谈你对我国茶叶企业通过“茶文化”开展营销的想法。

案例二、星巴克 打出文化牌

星巴克（Starbucke Coffee）的起源是1971年西雅图的一间小咖啡屋，在短短的30多年时间发展成国际最著名的咖啡连锁店品牌，星巴克的成长可以称得上是一个奇迹：它在全球的连锁店达4000多家。星巴克1992年在美国上市，如今，股票价值在经历了四次分拆之后已经攀升了20多倍，收益之高超过了通用电气、百事可乐、微软、IBM等大公司的收益的总和。星巴克于1996年，正式跨入国际市场，在时尚的东京银座开了第一家的海外咖啡店，不到十年的时间，已经使星巴克打入了世界32个市场，现在更是以每一天这个地球上就多了3、4家星巴克的速度在成长，这样惊人的速度令人不得不在这样辉煌的成就后一窥个中奥妙。

固然，星巴克的高品质的咖啡、忠诚的员工关系策略都是星巴克得以在市场上经久不衰的原因，而星巴克最吸引人的地方，就是把这样一种在西方传承数百年的古老消费品，变成一种时尚的代名词，重新演绎这现代人的生活方式和文化内涵。

星巴克从品牌名称到LOGO设计都让人产生联想，并充满好奇。“星巴克”一名取自美国古典冒险小说《大白鲨》，主人公是一位船上的大副，他有丰富的航海经验，幽默坚定，爱喝咖啡。星巴克的LOGO形象设计则来自于多数人都熟悉的古老的海神故事。荷马在《奥德赛》中描述了海神如何将水手引诱到水中，让他们在销魂的音乐中幸福快乐地死去。中世纪的艺术家们把这些生灵刻画成美人鱼，从此这些生灵传遍了整个欧洲，人们用它们装饰大教堂的屋顶和墙壁。星巴克徽标中的那个年轻的双尾海神，便是由中世纪的故事演绎而成的。星巴克自助式的经营方式，使顾客强烈地感觉到它的自由风格。

“我们喜欢打破规则，做到别人说不可能的事情”星巴克董事长华.萧兹（Howard Schultz）认真道出星巴克成功的秘密。星巴克成为世界知名的咖啡品牌并不是销售一杯香甜的咖啡这样简单，更多的是销售一种在淡淡优雅的氛围中，放松的感觉和愉悦的心情中的美妙的咖啡体验。正是独特的文化定位使星巴克从平凡的咖啡店中脱颖而出，而正是萧兹给了星巴克这样一个创新飞跃的契机。

萧兹加入星巴克负责市场营销半年后，1983年到米兰参加商展，他走在街头，发现浓缩的咖啡馆一家接一家，而且都挤满了人。意大利人早中晚都会在咖啡馆徘徊片刻才回家大家一进门就像参加朋友聚会一般，彼此会在歌剧和音乐声中相互攀谈聊天。萧兹对于人的需求的敏感让他捕捉到了扭转星巴克，也是扭转他自己一生的领悟。什么才是咖啡馆能够真正吸引顾客一来再来的主导因素，这是美国人在家里喝了上百年的咖啡，而星巴克销售了10多年的咖啡豆也仍无法体验和总结出来的，那就是一种舒适的人文环境和生活体验更多于对咖啡本身的消费需求。于是，萧兹把米兰的经验稍作调整，搬到了美国，歌剧音乐换成了美国崇尚流行的爵士乐，在柔和的暖暖的灯光下，恣意流畅在星巴克的是一种悠闲和自在，你可以挑选在看似随意设置的舒服柔软的沙发或木质桌椅前就座，尽情地享受在噪杂和忙乱的工作和生活的节奏中偷得片刻的闲暇，无论是朋友小聚，或是悠然独酌，加上一杯高品质的咖啡，谁不会为这样的情趣所心动，而小小奢侈一把呢？尽管星巴克每杯咖啡的价格是其他咖啡店的两倍。星巴克的颇具文化味道的优雅的经营理念，开启了现代都市人们自己都不曾觉察到的需求。于是星巴克成了安静的早餐店，成了小聚的社交地，成了许多人静静思考的个人办公室，也成了除去家和办公室的人们最爱去的第三类场所。在中国，几十平方米的咖啡店里，常常可以看到衣着光鲜的白领们手捧咖啡杯，或聊天，或摊开资料、打开手提电脑讨论工作。如果运气好的话，还可以看见一些身着棉布衬衫、留着IT寸头的网络精英，其中一位很可能就是名气不小的“数字富豪”呢。现在世界上每周都会有2000万人次光临星巴克，几乎是每个星期就能够积累出一个上海的人口。

星巴克在中国的成功也有赖于上面所提及的浓浓的文化情调和舒适的环境氛围，这和星巴克将目标群体定位在具有一定消费能力的“小资”人群和商务人士上无疑是一致的。

李先生是北京某公司的一位老板，由于业务的关系使得他经常光顾咖啡店。于是，他便成了附近星巴克的一个常客。店里最深处米黄色灯下的一个位置几乎成了他的专座。据他讲，他在这里已先后约过50多位客人。除少数至朋好友外，绝大部分来自于生意场，大家在这里轻声而温和地商量着几十万甚至上百万生意上的事情。他虽不怎么习惯喝咖啡，但这里的气氛文雅、静谧、亲切，非常适宜生意人交流，大家仿佛不是对手，而是朋友。许多在办公室谈不成的事，在这里就行了。这点和酒店、酒吧甚至一些知名的快餐店不同，那些吃饭的地方过于嘈杂。虽然都是一种放松，但这里的放松更显得有品位。所以，来这里谈生意的人很多。

星巴克在选址上非常注重靠近所定位的目标群体。经过实践的调查，下午和傍晚时分人气最旺，不少的店直到零点还有顾客。当地的店长介绍说，这些大都是附近的人。这点不像

酒店，也不像娱乐场所，人们不会为喝一杯咖啡而跑得很远，一般都是就近就便。所以星巴克的选点一般在写字楼集中的商务区域、休闲娱乐场、繁华的商业区等地方。在风格上，主要突出美式风格。每个新店的地点定下来之后，都要及时将店面形状绘成图纸发往美国，由位于西雅图的星巴克总部统一设计，然后再发回国内进行装修。在色调上一般用的是暗红与橘黄色，加上各种柔和略带暖色的灯光以及体现西方抽象派风格的一幅幅艺术作品，再摆放一些流行时尚的报刊杂志、精美的欧式饰品等，写一些诸如“咖啡是你一辈子的情人”等软语温存的话语，那种亦真亦幻的氛围就出来了，人们在这里交往就会觉得非常富有亲和力。进入星巴克，你会感受到空中回旋的音乐在荡你的心魄。店内经常播放一些爵士乐、美国乡村音乐以及钢琴独奏等。这些正好迎合了那些时尚、新潮、追求前卫的白领阶层。他们天天面临着强大的生存压力，十分需要精神安慰，这时刻的音乐正好起到了这种作用，确确实实让你在消费一种文化中，催醒你内心某种也许已经消失的怀旧情感。

一位顾客反映，星巴克人对此显得很会算计，他们会尽量选一些舒缓、优美的轻柔音乐，使人们沉醉其间，增加消费，这一点和一些快餐店截然相反。那些快餐店的音乐一般是都是快节奏的，以期在音乐的暗示下，让你快点吃完走人。天津一位星巴克店长也直言不讳地说，星巴克期望你久坐在店中，然后用音乐来俘获你的心。不少人本来待不上一小时就走的，结果为美妙的乐曲所诱，于是一下子待了两三个小时，咖啡也从一杯可能增加到三四杯。人流量不增，咖啡销量却有可能翻番。如果店内的气氛不好，人家喝不完一杯就想走人，而且很可能再不会来了。

这位店长还指着一些正在上网的人说道，你来到店里，只要带上一台电脑笔记本，加插一块无线网卡，就可以无线高速上网。不仅可以聊天、玩游戏，还可进行亲情交流、和远在天涯的人谈生意等等。在我们这里，梦想中便捷而浪漫的现代生活已经成真。

案例三、吉列的体育情缘
1901 年，吉列品牌诞生于波士顿滨水区，在 1926 年时吉列公司成立的 25 周年，吉列公司的创始人金.吉列在说到公司的旗舰品牌产品－－安全剃须刀时说，“没有什么商品能把个人的用途 传播得如此广泛，在我的人生旅途中，我终于找到了这样的商品，它就诞生于地球最北端位于撒哈拉沙漠的中心的挪威，” 许多年以来，世界最著名的美国人非金?吉列莫属。金?吉列的头像出现在全球出售的每一个吉列剃须刀片的外包装上。每天早上，全球有数千万人都使用吉列刀片。这些话说起来很容易，然而要成功地将吉列的产品推向世界各地却并不是一件容易的事情。在公司建立 100 多年以来，吉列已经在全球的市场上获得领先的优势，而这种优势仍还在不断地加强,吉列公司公司超过 70%的销售收入和利润来自于美国之外的市场.吉列不仅在研发和产品上真正做到了国际和全球化,而且在营销上更是先于产品走在了全球化的前端。罗莎贝斯?莫斯?肯特(RosabethMoss Kanter)说：“吉列做了每一个公司都应该做的国际化工作。”从波士顿到纽约，从约翰内斯堡到柏林，吉列的产品系列占领了广阔的市场，这比公司的创始人所预想的要好得多。吉列公司在十余项产品种类上在全球都是处于领先的地位。
在全球市场变化莫测的背景下，保持领先优势地位除了在一些基础方面的优势外，这包括核心业务上的知识积累和创新，产品科技含量不断提高，和每年保持生产数以百万计的无缺陷产品－－和成本高利用率、可靠、高效，吉列公司的体育营销也是吉列在世界上较早使用的颇具特色并且把让全世界认识吉列的重要载体。吉列公司运作初期，其产品在性别上有完全的排他性，这决定了吉列在营销中间瞄准的市场具有强烈的特征，就是男性化，这点可以从吉列著名的投资人沃伦?巴菲特一语中的，他曾经评价：“知道了数十亿男人脸上毛发正在生长出来，每天晚上我都会愉快地上床睡觉。”而体育在某种程度上正是和吉列有着共同的特征，这不是有意地将女性排除在体育的门槛之外，生理上的差异在体育这个特殊的领域的男性的强势决定了吉列走和体育的结缘的道路是自然而然的也是大势所趋，而吉列在这条路上走得很精彩。
全球化的业务无疑带来了全球的市场，吉列公司曾在美国借助“体育系列”节目成功地打动了美国男人，顺利地打开了美国的市场，那么体育能不能帮助吉列也一样地打动整个世界的男人呢?历史再一次地给了我们答案。用 GOOGLE 搜索吉列体育，看到了在各类的以吉列冠名的体育节目。吉列公司通过一系列体育赞助活动塑造了自己的公益形象，如 2001 年 11 月在北京获得中国“最时尚运动员”称号的著名足球运动员杨晨出任吉列公司旗下品牌吉列、金霸王的形象代言人，并任职吉列 2002 世界杯足球赛形象大使。而出任吉列形象大使的还有世界著名球星贝克汗姆。正是这一系列的体育联姻，使得吉列不断地提升自己的品牌价值，成为世界上顶尖的品牌，也成为各项体育赛事的老牌赞助商。
吉列在美国体育节目上的成功,是否意味着它他能打动全世界的男人,这是一个严峻的考验。

吉列其实很早就将自己的视线转向了足球,足球是一个绝对的世界性的运动,它不但拥有绝对多数的男性球迷,而且它还培养了数量客观的女性观众,我们从贝克汉姆在世界范围内有多少女性球迷中可见一斑，而四年一度的世界杯足球赛,更是盛况空前,这是除了奥运会外的规模和影响是其他的比赛所无法比拟的,在这样的比赛中赞助对于吉列公司来说,是一个简捷快速而有效地让自己的目标客户群体了解吉列,迅速提升吉列知名度的大好时机：从 1970 年墨西哥世界杯赛起，吉列公司就一直是世界杯的合作伙伴，并从 1982 年西班牙世界杯赛后成为指定赞助商，是世界杯足球赛迄今为止最长期的合作者之一。

吉列首次参与世界杯足球赛是在 1970 年的在墨西哥举行的那一届,吉列花了 100 万美元,取得了正式的赞助商资格，随着摄像机镜头的扫描吉列的 LOGO,成千上万的观众都看到了巨大的广告牌,也知道了这个生产剃须刀的品牌。此次赞助中还收获了意外的成功，这归功于一位精明的吉列经理，他从巴西队挑选了一名年轻的球星为吉列的代言人,而巴西闯入决赛无疑是为吉列的营销锦上添花。在开始赞助时,吉列的高层领导们还担心这样大手笔的广告投入是否能得到相应的回报,而后来吉列的销售量的节节攀升证明了走和体育联姻的路是一条十分奏效的道路,这一次吉列是体会到了体育对于吉列是一个多么重要的宣传载体,也为后来吉列在体育的大量投入提供了一个坚实的事实依据,从此,场边的广告牌上的吉列商标.很快成了著名的足球赛事的景观之一,从智利到瑞典的亿万观众都对此非常熟悉.

到 1994 年的世界杯赛时,吉列已经是足球赛的老资格的赞助商了。在此次世界杯的四年准备期内,吉列投入了近 2200 万美元,其中包括 1200 万美元获得正式赞助资格(1994 年世界杯足球赛共有 11 家公司取得了正式赞助商资格)。此次赞助与以往不同的是，不再是像在墨西哥那样,除了吉列仅有一家世界性的大公司参与足球赛的赞助,其他的赞助商都是来自墨西哥国内,随着经济全球化的发展,很多国际性的大公司都看到了世界杯的巨大商机,赞助商的实力都是不能重量级的包括了可口可乐、通用汽车、菲利普这样世界知名的大公司,从取得赞助商资格的费用比较上就可以看出这里的竞争究竟有多激烈.吉列还是不惜巨额营销支出,在世界杯的赛场上竖立起自己的广告宣传牌。那到底这样的支出是不是值得呢?吉列国际部的广告事务主管蒂姆.谢勒姆算了这样的一笔帐,在这个赛季的所有 52 场比赛中,大约每场都有 8 分 8 秒的广告展示吉列的品牌,其中争夺玫瑰杯的那一场冠亚军决赛,更是有将近 10 万球迷都来到了帕萨迪纳的球场观看比赛.巴西队大获全胜,而吉列的广告在电视屏幕上的时间也达到了 10 分 56 秒.这样算起来,52 场的比赛总计收看人次达到了 20 亿,几乎完全覆盖了整个吉列的全球所有的市场. 而如果吉列做特别广告要达到相类似的效果所要投入的宣传费用则远远超过赞助世界杯赛的费用,达到 4600 万美元。

[试析]

1．为什么吉列会选择体育作为其国际营销的主要载体?你怎么理解”吉列做了每一个公司都应该做的国际化工作”?

2．吉列在体育上的市场宣传体现了市场营销的什么观点?

3．从吉列的案例中对你在营销方面的启示是什么?

案例四、三元牛奶：爱的滋味

1．公司概况

三元食品有限公司的前身是成立于 1956 年的北京市牛奶公司，有着 43 年乳制品加工历史。三元牌牛奶位居 1998 年度全国乳品工业排行榜的第三位,1998 年奶类产品总产量 31749 吨，利税总额 4133 万元。

长期以来，三元公司一直承担着京城中低档鲜牛奶的生产销售任务，其产品在北京地区的市场占有率达到 80%以上。可以毫不夸张地说，三元的乳汁养育了几代北京人。由于三元牛奶的价格远远低于成本，根本无利可图，但公司又必须确保北京市民喝上廉价牛奶，因此，多

年来企业只能靠政府补贴艰难度日，并把保证供奶作为一项政治任务来完成。面对设备老化急需更新、销售力量分散、品牌认知度低的困境，以及二十多家成功登陆北京市场的国内、国际知名乳品公司的外在压力，三元食品日益感受到危机的临近。

2．提升品牌

为扭转三元牛奶在北京“有市无名”的不利格局，公司果断实施了品牌战略，并请来素有“品牌管家”之称的北京奥美广告公司对其品牌进行全面的分析和设计，共同制定并确认了一个“一揽子计划”：即从三元历史悠久并极具亲和潜质的特点出发，在短时间内，利用与众不同的媒体运作方式和广告表现形式，制造新闻话题，激活“三元”这个品牌，使品牌深入人心。

三元食品在奥美公司的建议下，大胆使用了整合营销传播的手段，运用广告、公关、人员促销、营业推广、CI 导入等传播工具和明星效应，进行了多角度、全方位、立体化的市场运作，塑造了健康、新鲜、营养——极具亲和力的个性品牌形象，三元品牌的知名度也在短短的半年时间内，提升到了 95%。1999 年 1 月，国内贸易局商业信息中心的最新调查资料显示，三元品牌已成功地居于京城液体牛奶品牌梯队的首位，真正成为首都千家万户所信赖的知名品牌。

3．营销策略

对于关系到千家万户日常消费的食品企业来说，著名的可口可乐公司总结其营销成功的三大法宝是：使自己企业生产的产品让消费者“乐于买、买得起、买得到”。“乐于买”，意味着消费者乐意接受这一产品和它负载的一切，汉拿了营销组合中的产品策略和促销策略；“买得起”，说明大多数人都认为购买该产品并不给其带来什么经济负担，概括了营销组合中的价格策略；“买得到”，则强调了产品有很高的复活率，预示着营销组合中的渠道策略。而近期三元食品的一系列营销举措，则是对这三大法宝的又一次成功的诠释。

（1）让消费者乐于买

产品是企业的生命线。两年间，通过 2.3 亿元数学是技改的投入、科技创新机制的启动、以市场营销为导向观念的确立，三元公司的产品在品种、品味和包装上得到了大幅度的提升，并已达到国际标准，通过了 ISO9001 质量认证。1998 年，三元牛奶成功推出了超高温奶系列、酸性乳饮料系列、四联被酸奶系列和屋形酸奶系列，使三元公司完成了从单一品种的消毒奶、瓶酸奶、缸酸奶向多元化和现代化的产品结构的大跨度转变。新近开发的 50 多个新品种，其中包括婴儿配方等奶粉系列，低乳糖奶、学生奶、风味奶等液态奶系列，各种口味的凝固、搅拌、果粒型的酸奶及酸奶饮品系列，宫廷风味奶制品等已走上货架，经受住了市场的考验。同时，自 1999 年 9 月 1 日起，三元公司将原袋装牛奶的包装改为黑白复合膜，避光保存，进一步提高了牛奶的营养价值和安全性。而清爽宜人的新鲜屋包装则强调了新鲜、卫生、时尚、环保的销售主题，深受年轻人的喜爱和追捧。

（2）让消费者买得起

三元牛奶的低价，甚至低于矿泉水、纯净水的价格，始终体现着三元对消费者的体贴和关怀。100 毫升液体袋奶的价格为 0.73～0.8 元，加盖乃为 1.00 元，仅相当于进口牛奶的 1/4 至 1/2。同时，三元还制定了灵活的价格策略，在超市中适度调低价格，以适应推广新产品、扩大市场份额、促进销售和开展竞争的需要。

三元牛奶之所以能保持低价格的竞争优势，根本上是因为建立了具有相当规模的自有奶源基地。目前，三元公司的鲜奶日处理能力达到 750 吨。不仅如此，三元公司在不断扩大自有奶源基地的同时，还积极与有着良好奶牛养殖基础的北京周边顺义、怀柔等郊县，采取联营合作、共同建设等形式，挖掘奶源潜力，从而确立了成本优势领先的地位。

（3）让消费者买得到

为改变原有的 8 个生产厂各有销售部门、市场交叉、互相覆盖的局面，减少因此而造成的资

源浪费、内部竞争、销售力量分散的现象，三元公司成立了营销公司，并将 1999 年定为三元公司的“市场营销年”，全方位整合市场、实现统一销售。

所谓统一销售，是将原生产厂的销售部门剥离出来，统一并入营销公司，并将京城八区星罗棋布的销售网点进行归拢建档、分区管理。各分公司实行统一的价格、分配和奖励政策，统一配送，网点实行计算机网络管理。各销售分公司以业绩为考核标准，在所辖区域内统一调度并进行市场建设和发展。

短短的三个月时间，整个市场就呈现出有序发展、倍速增长的态势。销售网点增加了 10%，产品销售量增加了 21.9%，送奶到户业务猛增到 5 万多户，使产品不仅覆盖了失去市场，还拓展到郊区和外埠。此外，遍布全市场数十家设计统一的形象店、100 辆崭新的带有统一标识的牛奶转送冷藏车、2000 台保鲜冰箱，进一步展示了三元所形成的集生产、运输、销售为一体的现代化营销网络。

4．广告诉求

三元广告创意紧紧抓住了“深爱滋味，细心品味”这一条情感脉络，运用情感诉求，讲述了一个发生在姐弟俩之间围绕牛奶展开的动人故事。

这则广告是从一个普通主人公“我”的回忆开始：“我清楚地记得，在小的时候，姐姐最不喜欢喝牛奶”，成熟的男生画外音在继续，屏幕上则是小时候的“我”和姐姐玩耍的镜头。“他总是逼着我把她的牛奶也喝掉”，“我”接着说，“但我牛奶喝多了，有劲儿没处使，就到处惹事生非。结果……”画面出现“我”偷骑送奶工人的自行车，把牛奶泼了一地，还摔破了几十只奶瓶。“这下，我只有喝白开水的份了。”

接下来是反映文革时期的镜头，一派动荡与恐慌竞相。姐姐背着行囊乘车与家人挥手告别，加入了知青上山下乡的行列，年幼的“我”独自呆在家里，以牛奶为伴，而“喝牛奶让我觉得大姐还在身边”。

镜头切换到今天，已成年的“我”开着吉普车去看望大姐。不经意中看到姐姐和她的女儿在北京街头的小店里喝三元牛奶。如今她似乎喝得很开心——此时，“我”才恍然大悟，原来小时候她“不喜欢喝牛奶”只不过是个借口，是为了把自己的一份奶让给弟弟。这时，浑厚的男生画外音再次响起：“我从来没有想到，谎言也会如此美丽。”随后，背景中另一个声音说道：“三元牛奶，爱的滋味”。

[试析]

试析三元广告成功的原因及三元公司的营销体现了何种营销理念。

案例五、埃克森：引火自焚

在欧美市场上，凡是一提起埃克森，没有人不对它敬畏三分；即使在全世界市场上，埃克森也是一家规模巨大的公司。

1990 年 4 月份，美国《幸福》杂志评选出了全美 500 家最大的公司，埃克森仅次于通用和福特而列第三位。

如此巨大的规模，实际上已经将埃克森推上了一个举世瞩目的顶峰，它的一举一动必将受到人们的关注。对于这种特大型企业，一点小小的失误都可以使它损失惨重。的确，仅仅因为一次突发事件，埃克森公司在企业形象和经济上都大受损失。令人难以置信的是，一家巨型公司面对一个危机问题却无动于衷。

1989 年 3 月 24 日，美国埃克森公司的巨型油轮“瓦尔代兹号”在阿拉斯加州威廉太子湾附近触礁，800 多万加仑原油泄漏，形成一条宽约 1 公里、长达 8 公里的漂油带。作为美国和加拿大的交界处，这里以前很少有船只通过，从未受到过污染。这里海水湛蓝，沿岸山青林密，风景如画。这里盛产鱼类、海豚、海豹成群。事故发生以后，大批鱼类死亡，岸边沾满油污，礁石上也沾满油污。上岸栖息或偶尔从海水探出头来吸气的海豹，几根惹人发笑的胡须也被原油沾在一起。纯净的生态环境遭到严重破坏，附近海域的水产业受到很大的损失。

事故发生以后，地处较偏僻的阿拉斯加地区少有记者光顾，偶尔有几个，他们也只是随便地拍几张照片，报道的只不过是一般性的泄油事故。环境保护组织对这一突发事件感到伤心。加拿大和美国当地、地区和政府的官员敦促埃克森公司尽快采取有效措施解决这一难题。

然而，埃克森公司却极其轻视这一事故的影响力。它既不彻底调查事故原因，也不采取及时有效的措施清理泄漏的原油，更不向加拿大和美国当地政府道歉，结果使事态进一步恶化，污染区越来越大。

对此，美国、加拿大地方政府和环保组织，以及新闻界对埃克森公司这种不负责任、企图蒙混过关的恶劣态度极为不满，发起了一场“反埃克森运动”。各国新闻记者从各地纷至沓来。电视台、电台、报纸、杂志、新闻电影制片厂动用了所有媒介手段，像发动一场战争似的，向埃克森发起总攻。

由于各国新闻媒介的群起围攻和国际环境保护组织的批评，惊动了布什总统。3 月 28 日，布什总统派遣运输部部长、环境保护局局长和海岸警卫队总指挥组成特别工作组，前往阿拉斯加进行调查。然而为时已晚，埃克森公司的油轮此时已泄出原油 1000 万加仑，成为美国历史上最大的一起原油泄漏事故。特别工作组和新闻界在经过详细调查后才得知，这起恶性事故的原因是船长饮酒过量、擅离职守，让缺乏经验的三副代为指挥造成的。调查结果一经传出，舆论为之哗然。埃克森公司陷入极为被动的境地之中。

在这种关系到埃克森公司存亡的重大关头，埃克森终于被迫主动求“和”。他们以重金请工人使用高压水龙头、蒸汽冲洗海滩，甚至用双手刷洗岸石。事故发生在初春，阿拉斯加寒风

袭人，海滩清理工作十分费力，清理工作进展缓慢。埃克森公司仅此一项就付出了几百万美元。加上其他索赔、罚款，埃克森公司的形象遭受严重的破坏，西欧和美国的一些老客户纷纷抵制其产品，埃克森公司的形象大大受损。

曾大举投资于社会公益事业的美国埃克森集团，仅仅因为这一次对于事故的错误处理，抵消了它以往为社会所作的贡献，它在广大消费者心目中的形象也大打折扣。埃克森此时给人们的印象，就是一个破坏环境、傲慢无礼的公司。

[试析]

试析埃克森公司引火自焚的原因及通过该案例你得到什么启示。

第十六章　市场营销策划

案例一、请劳模来开业

在“商之都”开业庆典上，九名全国劳模身着各自的店服，胸佩奖章，身披绶带，与安徽省委书记卢荣景，省长回良玉等一起剪彩，此举在合肥市引起了强烈的社会反响。

“商之都”是安徽省商业厅和省烟草专卖局联合投资兴建的国有大型商厦，是国内贸易部十大商场之意。如何在开业之际进行一个有轰动效应的策划成为“商之都”领导的一大难题。他们请来了《人民日报》公关部主任崔秀芝和北京财贸干部管理学院副院长邢颖。崔秀芝等人在调查了解反复思量之后想到请出“全国劳模”。北京劳模来合肥服务本身就是一大新闻，能吸引广大顾客，引来显著经济效益；同时让劳模们现场传经，拜师收徒，可解决“商之都”真情待客，一流服务的形象。

方案出台后，得到了有关方面的大力支持。北京商委领导挑选出全国劳动模范王淑贞、刘淑翠、黄文玫、肖志英、孙喜燕、全国商业劳模董克禄、卢秀岩，北京市十佳营业员邓传英、冯疑共 9 位成员，组成首都劳模团最强阵容。这当中，有“预言大师”、“被面大王”、“销售能手”、“一勺准”、“一抓准”，还有张秉贵的“一团火”精神的传人。

“北京劳模来合肥服务”一时间成为合肥的新闻热点，人们盼望一睹劳模的风采，他们对这些满载荣誉的劳模的服务非常好奇。在开业庆典剪彩仪式之后，人群便随着劳模涌向柜台，劳模们果然身手不凡，个个都是销售能手，卖什么都抢手，消费者们甚至冲一楼到四楼，挨个柜台找劳模，体会当“上帝”的感觉，消费者认为从劳模手上买东西是一种享受。消费者们从“商之都”不请明星请劳模之举中感觉到这家国有大商场重视的是优质服务。

开业之初，短短的几天，“商之都”热闹非凡，营业额大大超过预期目标。“商之都”杨总经理介绍说：这项策划为商厦开业节约了广告宣传费 60 万元，然而却收到了无可估量的社会效益。

[试析]

“商之都”开业庆典活动策划成功的原因？

[分析]

“商之都”开业庆典之所以成功，重要原因就是请劳模来开业剪彩并进行业务示范表演。这一策划与社会的主旋律相吻合。“商之都”开业之时正是中央关于加强社会主义精神建设观

测落实之际。其次，请劳模进行业务示范表演的活动又与“商之都”的企业性质一致，由此，使“商之都”的开业庆典收到了社会效益与经济效益的双丰收。

案例二、开业先签“文明公约”

1996 年 7 月 4 日上午，位于长沙市北端五家岭的天心炸鸡店美神分店彩旗飞舞，悬挂着“热烈庆祝湖南天心炸鸡店美神分店开业”的横幅，两个按天心炸鸡店徽记设计的卡通人在热情地向过往行人致意。彬彬有礼的礼仪小姐向过往行人发放市民手册和宣传单，向小朋友分赠 1000 个小气球。天心炸鸡店通过各种方式，竭力营造美神种鸡店开业的喜庆氛围，并在开业前的《长沙晚报》刊出了“签文明公约，做文明市民”的广告，告知市民开业典礼时将举行自由签文明公约活动，以此拉开了美神分店开业典礼的序幕。

是日，天心炸鸡店邀请了市委宣传部副部长李晖参加了开业典礼。一阵欢快的迎宾曲后，天心炸鸡店总经理张达女士即席发言，阐述了举办此次活动的意义，向市民发出了倡议。市委宣传部副部长李晖对此活动予以充分肯定，号召市民增强文明意识，认真遵守市民公约。而后李晖和该店总经理张达带头在绿色的“文明公约”横幅上签字，天心炸鸡店员工依次在横幅上签字，400 多名市民也加入了签约行列。

此次活动发放《市民公约》上千份，《湖南日报》、《湖南广播电视报》、《长沙晚报》、湖南电视台、长沙电视台等都作了报道。此后长沙市又在火车站举行了万名青年宣誓遵守《市民公约》的大型活动，对此次活动作了呼应。通过这次活动，该店取得了良好的经济效益和社会效益，每天营业额达 1.5 万元。

[试析]

天心炸鸡店美神分店开业典礼为什么能取得成功？

[分析]

天心炸鸡店美神分店开业典礼把饮食文化与社区文化有机地结合起来，以此作为开业典礼策划的切入点，将活动定位于“签文明公约，做文明市民”的主题上，呼应了今年公民素质教育年的大环境。最后引起公众与新闻媒体关注，取得开业典礼的成功。

案例三、无人参加的聚会

1996 年 8 月，南京的报刊上登出了这样一则广告：“欢迎高考落榜的同学 11 日相聚和鸿缘酒店。”广告连续登了三天，也拉开了由“和鸿缘”酒店主办的“心连心，手拉手”落榜同学想聚说说心理话活动的序幕。

广告一登出，立即引来各界关注。新闻媒介，企业纷纷前来问讯，给与鼓励和支持。

除了报刊和广告外，酒店王总经理还在 10 晚接受了“南京新闻电台”晚间黄金节目的现场专访。

11 日晚的活动被安排得有声有色：既有心理学方面的专家、老师，也有愿意在落榜同学中招工的企业代表，更有酒店王振生总经理以落榜生的身份现身说法，鼓励大家自强不息。为避免做广告、促销之嫌，该酒店谢绝了一些啤酒厂家免费赠银的盛情。

“和鸿缘酒家”还计划从 11 日起，将不定期地举办为落榜生服务的公益活动，并打算从落榜

生中优先招收员工。用他们自己的说话就是：“献一份爱心、关心、信心给落榜生。”
8 月 11 日晚，这一引起社会各界关注的活动正式登台。但晚上 8 日整，王经理准备宣布活动开始时，人们才发现，诺大的会场内只有 4 名同学，而即便是这 4 名同学，也因没看到有人在来，趁人不备相继溜出了会场。
一场精心策划的活动因没有参与者宣告失败。
[试析]
“和鸿缘酒店”主办的“心连心、手拉手”落榜同学相聚活动策划失败的主要原因？
[分析]
“和鸿缘”酒店这一活动策划失败的主要原因是让落榜同学相聚这一创意和目前家庭，社会氛围不合拍，再加上落榜生本身就已觉得没“金榜题名”，没有面子，到大庭广众之前抛头露面去“曝光”，大多数人是不会乐而前往的，这是该酒店落榜生相聚活动策划失败的主要原因。

案例四、“划拳”与促销
正当各地纷纷推行“禁酒令”时，河南省鹤壁市近日却冒出一桩与精神文明建设背道而驰的拙拙怪事：此间一家酒厂竟以旧风陋习为促销手段，公开举办所谓“划拳”比赛，招致一些酒徒堂而皇之在繁华闹市划拳行令，令人瞠目。
1996 年 10 月 27 日，在鹤壁市春雷路农机商场门前，人头攒动，人群熙熙攘攘。笔者抱着好奇的心情近前观看，只见这些人三个一群，五个一堆正在划拳。旁边的一条红色横幅格外引人注目，上面写着“鹤壁酒厂划拳大赛”。据主办者介绍，这是鹤壁市某酒厂为促销而举办的划拳大赛，这天上午，他们在市区四个繁华地段举办了这样的比赛，每个赛区至少有 80 人参加。市民对这种做法议论纷纷。
笔者询问矿务局五矿的一位参赛选手徐某，为什么要参加这样的比赛，他直言不讳地说：我是冲着该厂设置的比赛一等奖“拳王”来的。据悉，该厂在这次比赛中共设奖 63 名，其中第一名为“拳王”，第二名为“拳师”，第三名为“拳手”。一位过路的老干部说：“喝酒划拳是旧社会遗留下来的陋习，这种行为在公共场所已被明令禁止，酒厂举办这样的活动实在是一种误导。”一位机关干部说：“酒厂兴办这样的活动简直荒唐，不但起不到宣传自身产品的作用，还会引起消费者的反感，喝酒划拳是与我们倡导的精神文明不相符合的。”一位过路群众说：“喝酒划拳是一种极不文明的表现，竟然有人举办这样的比赛，太不应该了。”
[试析]
你认为该酒厂利用划拳大赛来促销的策划成功吗？谈谈你对该企业促销策划的看法。

案例五、老道失算、弄巧成拙

“智者千虑，必有一失。”历来以广告技术著称于世的日本丰田汽车公司在近年曾连续发生两次重大失误，给公司声誉带来了不利影响。

首先是在澳大利亚推广宽体轿车事件。由日本一家广告公司制作的这则广告的画面上有一位怀了孕的妇女，腆着大肚子坐在汽车里，广告词是：“没有比坐在丰田桥车里更舒服的了。”这则广告发出之后立即招来了强烈抗议。澳大利亚广告委员会裁定，丰田公司的这则广告严重触犯了怀孕妇女的尊严，违反了《广告法》，该委员会将对此进行处理。

一波未平，一波又起。今年四月份，丰田汽车公司再次出现重大失误，但地点却是离澳大利亚遥远的南非。为了表现丰田公司小吨位卡车行车稳、牵引性能好的特点，丰田公司的广告上画了这种汽车和站不稳的猪蹄子相对比的诙谐广告用语。谁知这下丰田公司可倒了霉：丰田公司事先没有调查清楚，只知道南非全是黑人和白人，却不知道南非有相当数量的穆斯林。南非穆斯林看到丰田公司广告之后提出强烈抗议。

据悉，为了挽回损失和承认过失，丰田公司修改了广告，把猪换成了鸡。目前这则鸡与车的广告策划正频繁地在南非出现。

［试析］

本例中丰田汽车公司广告失误的原因何在？

案例六、“摔酒瓶”也能促销吗？

山东莱西市所属的青岛第二酿酒厂为了提高其“沽河酒”的知名度，在青岛市华联、东方等六家大商场门前当众把瓶装酒摔在地上，以引起人们的注意，此举却引起了社会各界的指责和批评。

目睹了“摔酒瓶”闹剧的东方商厦售货员小林不解地说，哪有这样做广告的？围观的人把门口堵的拥挤不堪，酒厂的人离去后，商场门前酒气逼人，半天没有散去。另一商场“华联”酒类专柜的小余则认为这样的促销不合情理，他说，促销的方法很多，可以免费品尝，免费赠送，犯不着把它砸在地上。至今二十多天过去了，柜台上的酒一瓶也没有卖出去，可见这样的促销根本是不成功的。

市郊农民周根林得知这件事后非常气愤，他认为这纯粹是在糟蹋粮食，是伤天害理的事。他说：“如果工厂都这么搞，岂不是要把好好的面粉撒在地上，把好好的布匹拿去烧掉？”

青岛市一专门从事营销策划的赵先生认为，企业搞宣传切忌凭主观，想怎么做就怎么做，以致伤害消费者的感情，这样不切实际的“花哨”做法，不仅达不到促销的效果，反而会引起公愤。

做出这一荒唐举动的青岛第二酿酒厂承认企业此举没有像他们预料的牛羊出现产品销售量大

增的现象，一位姓张的负责人说，事情出现这样的结局，实在是没有料到的。
[试析]
该企业“摔酒瓶”这一促销活动策划失败的重要原因是什么？你认为企业营销策划最值得借鉴其什么？

案例七、“鲨鱼进入新疆”
1995 年 10 月 19 日，新疆经济电视台、昌吉有线电视台等媒体，在黄金时间打出了“鲨鱼进入新疆”的醒目字样。紧接着，《昌吉报》、《乌鲁木齐广播电视报》等也打出了相同内容的广告，数万张印有“鲨鱼进入新疆”字样的宣传单一夜间传遍了首府乌鲁木齐和昌吉地区的大街小巷。
“鲨鱼进入新疆”到底是什么？多数人以为是商家的广告创意，也有人认为是新疆将举办“鲨鱼展览”。但出人意料的是，一些天真的人将此误传为“东北一代号为‘鲨鱼’的杀人团伙即将来疆”。由于传得活灵活现，以至惊动了昌吉地区党政部门，公安人员不得不出面查询此事。
10 月 28 日，当乌鲁木齐和昌吉地区的 10 来家报刊、电视台同时揭开谜底的时候，人们才恍然大悟。“鲨鱼进入新疆”原来是昌吉七巧板广告策划部为保健食品博宁海王素策划的促销活动。博宁海王素是从鲨鱼软骨中提取深海蛋白质和硫酸软骨素精炼而成的补品。
[试析]
读了上述案例，你认为这一广告策划成功吗？请谈谈看法。

案例八、“浪之夜”与“总理来电”

广西首府南宁市“狼之夜”酒楼冒用“总理来电”，并殴打新闻记者等不法行为日前被南宁市公安、工商、社会文化管理部门组成的联合调查组宣布停业整顿。

“狼之夜”酒楼的“茶市啤酒城”于 6 月 5 日晚九时开业，其节目主持人黄毅煞有介事地掏出一纸片向数百名来宾宣布：国务院总理李鹏在百忙中给“狼之夜”酒楼发来贺电，并宣读了“电文”。“电文”中有所谓“贵夜总会茶市开张，为繁荣广西文化，为广大市民提供好去处，相信不久的将来，卡拉 OK 夜总会会成为南方的百老汇”云云。正在“狼之夜”为另外业务拍片的南宁电视台记者刘宏觉得事有蹊跷，怀疑“贺电”有诈，便与业余主持人罗兰就此追踪采访，“狼之夜”主持人黄毅承认“总理来电”纯属捏造，刘、罗又对“狼之夜”总经理及董事长进行采访，而人均拒绝接受采访。此时，该酒楼保安阻挠，有人用手掌遮挡摄像镜头，有人扯下罗兰手中话筒，几个保安连推带拖兼打将刘宏“轰”出门外。刘宏当晚被送医院治疗，初步诊断为：脑震荡，右手腕、腰部组织挫伤。

南宁市公安、工商、社会文化管理部门组成的联合调查组认为：“狼之夜”酒楼经营管理混乱，冒用国家领导人贺电诈骗招徕顾客；未经审查批准，演出演员违法表演有关节目，违法播放故事片激光视盘；阻挠新闻采访并故意伤害新闻记者等均属严重为非经营行为，故暂扣其企业法人营业执照、治安管理许可证及文化经营许可证，令其停业整顿，依法没收其在营业中非法播放的音像制品。

“狼之夜”节目主持人被处以行政拘留 15 天的处罚，另 4 名殴打记者的该酒楼保安人员被公安机关收审等候处理，依法传唤该酒楼总经理吴茵、董事长黄力生接受公安机关审查。

[试析]

结合上述案例，分析“狼之夜”开业活动策划失败的原因？

案例九、是锦囊计还是馊主意？

汤中投放金戒指是新开业的宁波绿洲汤馆推出的一种促销招术：“第 10 碗汤中必有金戒指。”

如 10 月 30 日那天共出售汤 179 碗，有 19 名顾客喜得金戒指。但市民对汤中投放金戒指这一举措，褒贬不一。
绿洲汤馆为在竞争激烈的宁波餐饮市场中争得一席之地，从 10 月 25 日起，推出汤中投放金戒指这一举措。目前该馆汤的品种有 24 种，低档的如“啤酒炖凤爪”每碗 10 元；高档的如“清宫秘制佛跳墙”，每晚 168 元。金戒指为 18K 女细戒，每只重 0.7 克左右，成本价 100 元。投放前由酒精及高温沸水消毒，在汤馆财务部监督下，一般每轮到第 9 碗或第 10 碗汤时投放。即顾客不管点什么档次的糖，凡满 10 碗可得到 100 元的“馈礼”。
绿洲汤馆部经理说：此举措是为了企业开业初期打响知名度，并以汤作点缀，用广东汤来带动宁波菜的消费，用金戒指助兴，以吸引顾客到此消费。
[试析]
你认为上述案例中的促销举措能成功吗？

案例十、百事可乐与战斗机
约翰?伦纳德是美国西雅图市一个学经济的大学生，今年 21 岁。1995 年 10 月，他在作学期论文的时候，被电视里正在播放的一条广告吸引住了：电视上，美国的著名饮料生产上百事可乐公司正在宣传该公司的集点活动——百事可乐的忠实消费者只要收集到特定的点数就可以获奖，80 个点可以得到一件 T 恤衫，400 个点可得一件牛仔茄克。这条广告中最吸引人的时结束前的那段：一个 13 岁的百事可乐迷驾驶一架 AV-8B 鹞式垂直起落战斗机飘然而下，降落在他读书的中学里，自驾驶舱中一跃而出，从惊呆了的老师们面前大部穿过。伦纳德从电视广告中得知，获得这架飞机需要 700 万个百事可乐的点数。700 万这个数字在电视屏幕上不停地闪烁着绿色亮光。
700 万个点，这意味着伦纳德必须在一年内喝掉 1680 万罐百事可乐，平均每天要喝 4 万多罐，才能在广告的截止日期即 1996 年 10 月 15 日以前攒够得到这架飞机所需的点数。这根本就做不到。不过，幸运的是，百事可乐公司许诺，重视的百事可乐消费者只要已经拥有 15

个点数以上，就可以以每 10 美分 1 个点的价钱购买那些欠缺的点数。伦纳德计算了一下，只要花 70 万美元就可以买到，这可是一桩不错的买卖，不管怎么说，按美国海军的标价，鹞式战斗机的售价是大约 3380 万美元。

对这种广告，人们一般不“较真儿”，想赢得一件 T 恤或是牛仔夹克的可能大有人在，但是去赢一架战斗机恐怕还没人想过。然而学经济的伦纳德却从中发现了一个赚钱的机会。机不可失，为防止百事可乐公司不认账，他聘请了迈阿密的律师拉里?山茨，又找到 5 位出资人借给他所需的钱款，还在国际互联网络上发出一页信息，详细解释了他的策划。1996 年 3 月 28 日,伦纳德和山茨带着 15 个百事可乐的点数和一张用于购买欠缺的 6999985 个点的 700008.0 美元的支票来到纽约。这笔钱连邮资和包装的费用都算进去了。

百事可乐公司的人先是把这两位不速之客糊弄走。然后，伦纳德收到一张可购买 3 项百事可乐的购物券，百事可乐公司劝他“消消气”。

百事可乐公司发言人布拉德?肖说，“很明显，奖励鹞式战斗机仅只是开个玩笑”。这是百事可乐广告中的小噱头。在有些广告里，还有小狗说话和猴子开汽车呢。它们的这种幽默方式已经众所周知。

伦纳德不同意这种说法。他说：“我周围的人中没有一个人认为这种奖励是开玩笑”。在美国，奖励高达千万美元的有奖销售活动本来就是常有的事儿——“从来没人认为这是开玩笑”。再说，既然广告中许诺其他奖品如 T 恤和夹克都能兑现，那么同样在广告中许诺的鹞式战斗机没有理由不给。一则广告是一个整体，不能由宣传者任意解释其中的一部分。

今年 7 月中旬,百事可乐公司向法院提出申请,要求以“无事生非”为由驳回伦纳德的请求。

伦纳德和他的律师山茨立即予以反击：他们在弗罗里达州的一个法院起诉百事可乐公司，不但要求给付 AV-8B 型鹞式战斗机，而且还起诉百事可乐公司有毁约、欺诈、恶意蒙骗、使用不正当商业手段和虚假广告行为。

出事以后，百事可乐公司小心地修正了自己的广告：鹞式战斗机不再是 700 万个点数，而是 7 亿个点数才能获得。加拿大的百事可乐公司还在广告中加上了字幕：“Just Kidding——”“只是开玩笑”。

对于此案，法院的态度目前尚不明朗。不过，如果法院支持伦纳德的请求百事可乐公司可就犯难了：上哪儿去弄一架鹞式战斗机呢？而伦纳德却很有可能要载入吉尼斯世界大全：喝可乐喝出架战斗机来的人恐怕是前所未有的。

[试析]

百事可乐公司广告策划失败的原因。

案例十一、冬凌草药品市场调查与营销策划方案（摘录）

一、　　调查方案设计

调查方案的优劣是决定调查质量的关键因素，制定调查方案主要应考虑调查人员素质、被调查对象素质及合作程度、调查费用、调查范围等。

（一）　确定调查项目

调查项目类型很多，具体项目有大有小。根据发达国家经验，绝大多数市场调研项目从属于一下五个类型：企业销售市场调查、企业及行业发展前景调查、企业产品及竞争品调查、广告方式及广告效果调查、企业社会责任调查等。其中最常见的调查项目包括：市场特性调查、市场潜量调查、市场份额调查、业务发展趋势调查、短期销售预测、长期需求预测、价格预测、竞争品技术特性调查等。

调查内容确定为：

1、 咽喉类含片总体市场容量、容差；
2、 咽喉类含片总体市场需求特点及变化趋势；
3、 冬凌草含片郑州市场销售状况及市场地位；
4、 竞争品及竞争对手营销策略；
5、 冬凌草含片营销组合策略及相应措施的运作效果；
6、 问题与机遇；
7、 附带宣传冬凌草含片。

（二）　人员组织

大规模的市场调查需要大量的高素质的调查人员去具体执行，绝大多数企业、广告公司、调查机构、咨询机构都难以组织起一支这样的队伍，我们在本次调查中，充分发挥高校强大的智力人才和学生有时，一线调查人员由我院管理工程系市场营销专业 60 名三年级学生担任，利用四周实习时间展开调查工作，先培训、后上岗。高质量地完成调查任务是评定实习成绩的唯一依据。二线指导分析人员既是咨询公司的员工又是学生的专业任课教师，身兼指导学生实习和为企业提供咨询服务双重任务。

（三）　信息收集途径

信息收集分两个步骤：

1、案头调查。主要收集统计二手资料，包括企业内部和外部两类来源。企业内部统计信息主要通过济药集团销售科、郑州办事处两个途径；企业外部统计信息主要通过《郑州市情》、有

关报刊杂志、统计机构及工商行政管理机构、医药管理部门等途径获取。

2、原始信息收集。主要通过调查人员上门获取“第一手资料”，通常有实地观察、座谈访问、问卷调查和现场试验四种方法。本次调查确定采用实地观察、问卷、交谈三部曲连续协同进行的方式。实地观察法主要观察各零售药店咽喉类含片销售实况，收集探索性原始信息；问卷法则坚持即时填表法，一者避免延期填表造成的低回收率缺憾，二者可双向质疑、答疑，提高可信度、准确度。主要用于收集描述性原始信息。交谈法则主要用于了解深层次的探索性问题，其范围和深度均超过调查问卷本身。上述三部曲可归纳为“一看（观察）、二填（填调查问卷）、三谈（深层交谈）”。

（四） 调查对象及抽样方案

考虑到冬凌草含片是一种保健药品，与一般商品不同，其消费除取决于消费者个人外，还受到医院及医生、消费者所在单位医疗保健制度的影响，再则，医药经销单位是重要的中间流通环节，此外，含片的主要消费者是嗓音工作者，如果只是简单的调查消费者是很难达到调查目的的，因此，我们将调查对象确定为以下几类：消费者、医院（药房、相关科别医生）、医药经销单位（药品批发机构、零售药店）、学校、企业、行政单位、其他事业单位。其调查目的及侧重点各不相同。其中医药经销单位和医院采用全面调查方式，消费者调查采用配额抽样，即先对总体按区分组，然后由调查人员从各组中任意抽取一定数量的样本：学校、企业、行政单位、其他事业单位则采用根据单位名录薄查随机数表抽取，抽样比不等。

（五） 调查问卷设计

问卷设计的基本要求是：覆盖面能满足预期调查目标的数据要求，语句亲切、简洁、明了、逻辑性强、有针对性。问卷共 4 份，其中消费者 1 份，医院 1 份，医药经销单位 1 份，其他类 1 份。消费者问卷尽量采用关闭式提问，医院及医药经销单位问卷可适当增加开放式提问。主管宣传内容放在最后一跳，调查人员应要求填表人按先后顺序填写，以免产生先入之见，影响调查结果的客观性、公正性。为使问卷调查取得预期效果，问卷初步设计好后经过一组调查试用，试用结果满意在正式发放和使用。

二、 市场及营销组合分析

（一） 咽喉类药品整体市场容量及容差分析

长期以来，我国在健喉护嗓方面的辅疗及保健药品主要是润喉片，随着人们生活水平的提高，消费观念和健康观念的转变，含片市场规模迅速扩大，发展前景广阔，除原有的治疗为目的的消费者群之外，以单纯保健为目的的消费者群迅速扩大，重口感，吃着玩的消费者群正在发展壮大，从年龄结构上来看，儿童消费者群正在形成。自从“江中草珊瑚含片”投放市场并获得成功以来，各类含片竞相推出，市场竞争异常激烈，“含片大战”即将爆发。目前市场容差（容量差值）还不小，有的药店反映今年含片好销，消费者在众多的含片面前，也变得越来越挑剔了，草珊瑚独领风骚的时代业已过去，消费者的需求更加多样化、复杂化，各类含片的市场地位将作重新调整，同时由于含片中有些使用卫药健字许可证，市场进入障碍远低于卫药准字类药品。预计需求量将迅速达到饱和状态，新一轮竞争将是质量、品种口感、产品形象的竞争。影响含片市场扩张的主要因素有两条，一是目前实行公费医疗的单位，健字类产品难以报销，很多部门的医务室都不进这类含片，尽管含片含着舒服，使用方便，始于长期服用副作用少，但国民自费买药吃的意识尚不浓，使含片失去了很大一片市场，随着自费医疗比例的提高，含片市场有较大的扩张潜力；二是目前不少含片疗效较差，偏重口感，很难起到真正治病（尤其是急性病）的作用，已引起服用者怀疑，近年我国营养保健品（如各类口服液）市场由火爆至萧条的教训，亦应引起含片生产厂家的注意。

根据郑州市统计局提供的资料，郑州市市区人口 188 万，年人均消费支出 1993 年为 2540 元，其中医疗保健支出为每人 56 元，而 1994 年人均消费支出为 3388 元，比上年增长 64.29%。从统计数字可以看出，郑州市民购买力增加幅度较大。郑州气候较为干燥，风沙大，咽喉痛

患者相对较多，此外，教师、演员等嗓音工作者也较集中，健喉护嗓的需求较强烈。从以上人口、购买力、购买动机三个方面分析，郑州市咽喉类保健药品需求是很大的。

（二） 冬凌草含片竞争产品分析

目前冬凌草含片面临两类竞争产品：一是各类含片，如草珊瑚、西瓜霜、健民咽喉丸、黄氏响声片、四季润喉片、甜凉喉片、清凉薄荷片、回音必含片、金鸣片、金嗓子 1 号等，均为外地产品。其中大多有卫药准字证，冬凌草含片则是卫药健字证，在公费药品市场上较为不利。二是冬凌草为原料的系列药品，如冬凌草、冬凌草口服液、冬凌草糖浆，均为本地产品。第二类竞争者往往容易被忽略，尽管它们是内服药，但无疑具有替代性质。生产冬凌草片的厂家郑州、平顶山、辉县都有，其中药剂量大，其主治作用，而含片实际上只起辅助治疗作用，这是对冬凌草含片不利的一面。但这些厂家实力较弱，知名度不高，使用领域有差异，市场面不如含片广，使用及携带不如含片方便。第一类竞争产品对冬凌草含片构成了直接的威胁。目前郑州市场上，草珊瑚是市场主导者，其市场占有率最高。江中草珊瑚入市时间早，广告促销效果好，其中“阿凡提”的广告词：“江中草珊瑚含片治疗咽喉炎确实雅克西”可以说是妇孺皆知，江中制药厂用七、八年的时间，花费近亿元树立了企业和产品形象，在很多消费者心目中，“草珊瑚含片”几乎成了口含片的代名词，消费者自觉、不自觉地会把它作为参照物来对比其他口含片。但草珊瑚含片已进入产品成熟期阶段，销售增长已呈停滞乃至负增长趋势，其疗效优势也不明显，郑州并不是其重点区域市场。其他能构成直接威胁的竞争产品包括“西瓜霜”、“健民咽喉片”。其中“西瓜霜”目前销量居第二位，其口感、润喉效果、包装较好，受到妇女儿童的喜爱。“健民咽喉片”的最大优势是企业形象宣传优势，但武汉健民咽喉片并不是“武汉健民”的主导产品。此外，“四季咽喉片”价格优势较明显，在工矿企业，低收入消费者中有一定的市场。“冬凌草含片”目前绝对市场占有率居第三位，但相对市场占有率（即冬凌草含片绝对市场占有率与市场主导者草珊瑚含片的绝对市场占有率比）较低，估计在 15%左右，但其市场增长率远高于同类产品，随着济药集团产品定型的完成，宣传力度加大，CI 战略的导入，营销策略的完善，再加上主场作战的便利，冬凌草含片在郑州市场的地位将得到大幅度提高。

（三） 冬凌草含片营销组合分析

1、产品分析。目前，市场上新老药片，新老包装并存（老产品尚未卖完），人们对冬凌草含片的评价大多是基于老产品的。

（1）疗效。调查结果显示，各方普遍认为冬凌草含片药剂含量高、疗效好、副作用小，优于同类产品。

（2）口感。老冬凌草含片为太苦，中药味太浓，粗糊，含化不尽，有残渣，小孩不愿吃。新冬凌草含片在同类产品中稍偏苦，但已有较大的改进，并已逐步被消费中所接受。消费者对口感的需求差异较大，中老年人及以治疗为主的认为“苦口良药利于病”，便认同麻、凉、苦味，太甜反而被认为无效。而儿童及以保健或习惯性含服为目的的消费者重口感享受。经销商希望再甜一点，以吸引儿童、妇女、青年消费者。

（3）药片外观。含片颜色灰暗，有斑点，不光滑，不能给人一种清新、亮丽、洁净、细腻、精工制作的感觉，比同类产品差。

（4）包装。包装太“土”，就包装颜色杂，新包装不鲜艳、醒目，纸盒硬度不够，有的建议加封条和防伪标志，以显示档次。经销商普遍反映新包装不如就包装，但又说不出什么原因，这和医院差异较大，医生认为新包装给人一种简明、清新、洁净的感觉，比老包装好。目前，新老包装并存，有的发现包装不一样，药片颜色也差不多，但是仍怀疑是假的，因此，经销商较之医生对包装更敏感，他们希望产品定型一步到位，改来改去，给人一种缺乏自信，本身有缺陷的感觉，对老顾客有影响，个别单位反映，更换包装引起销量下降。可见，对新包装有一个适应过程，厂家更换包装应配合必要的宣传、说明，尽量缩短新旧包装容量，建议

在 48 片为主的基础上，推出小容量包装（24 片装），一者适合儿童使用；二者在产品知名度上不高（对消费者而言）的情况下，可满足使用者的需要；三者可“转移定价”，给人一种便宜感，并填补 2-3 元之间的价格空隙。此外，经销商还建议包装上只注次服量，不注日服量，以便个人取舍，避免限制消费。为适应礼品消费市场的需要，还可以设计具有重复用途的多盒外包装。

可见，该产品的强力支撑点是疗效，主要问题是产品形象上不统一，外在质量有待提高。

2、价格分析

冬凌草含片出厂价为 2.35 元/盒，正常零售价为 3.85 元/盒（调查的药店中，最高价 4.20 元/盒，最低 3.60 元/盒）于同类药品比较，出厂价最低，零售价相差无几，渠道差价最大，批发商的力较高。我们认为，厂家目前采取的价格策略是适当的。首先，药品是一种特殊商品，需求的价格弹性较小，即需求量变动的比率小与价格变动的比率，因此，低价并不一定能够促销；第二，冬凌草含片零售价定位在与草珊瑚含片相近略低的区间，显示了其产品的竞争能力，产品的档次，厂家的信心，如果不明显低于草珊瑚，则会不战而败，普遍的质量价格比心里会使人产生一种冬凌草含片远不如草珊瑚含片的感觉，进而降低其竞争优势；第三，厂家让利给中间商，有利于调动中间商的积极性，这在厂家财力不足，难以在大众媒体中展开宣传攻势的情况下，是有效的方法；第四，渠道差价较大，这给厂家今后减少中间环节，缩短产、销距离，让利于零售商乃至消费者提供较大的操作余地。对现行价格承受能力较差的是工业企业及部分学校的内部医疗部门，由于经费紧张，他们对价格较敏感，甚至干脆不进货。

3、渠道分析

冬凌草含片目前采用多级批发的线路进入消费者手中，渠道较长、较宽，渠道成本较高，但其分配不尽合理，花费在协助中间商促销商的成本太低（如宣传招贴标牌、产品说明书等），中间商又不愿意在这方面花费代价，以后应有计划地将一部分渠道成本转移到促销上，可厂家统一安排、管理，也可给经销商广告、陈列，但要监督使用。

4、促销分析

冬凌草含片在郑州市场占有天时、地利、人和等有利条件，但促销活动并没有达到预期效果，有待加大力度。

（1）广告效果。经销商普遍反映冬凌草含片的广告力度不够，远不及草珊瑚、西瓜霜、健民咽喉片。

（2）公共活动。济药集团 95 年教师节万盒冬凌草大赠送活动取得了一定效果，提高了企业及产品的知名度，而对赞助医科大学、中医学院科研基金的知晓率却很低，主要原因是这些活动不是大众性的。虽然难以起到短期促销作用，但将产生长远影响，有利于树立一个“科技先导”企业的良好形象。

（3）营业推广。冬凌草含片开展的营业推广活动极少，现行效果较好的是发特优卡。对一些特殊而重要的公众发放特优卡，即是一种营业推广活动，更是一种公关活动，受卡人会产生一种受惠及受尊重心理，并可影响其周围人，进而促进销售。但据 13 家指定特优商店反馈的信息，实际上持卡购买者较少，原因可能是发放规模有限，发放针对性不强，制定药店选点不合理，持卡人购买不便，指定药店合作不够等，不少人把它当作纪念品压在玻璃板下。特优卡未限量购买，也降低了持卡人对卡的心理效价。此外，在卡的设计上，由于印制较精美，附有日历，卡本身具有使用价值，不少特优卡并未发挥优惠购物功能。

三、　冬凌草含片郑州市场营销企划

（一）　企划目标

本企划的有效实施将达成如下目标：

1、通过三年的实施期，使冬凌草含片的绝对市场占有率从目前的第三位跃升为第一位，变市

场挑战者为市场主导者。
2、提高品牌忠诚度，使冬凌草含片的形象力惠及济药集团的其他产品。
3、使本区域市场成为营销“样板市场”，能对其他区域市场的开发提供示范、指导。
4、诱导消费观念，刺激总需求。
5、提高市场获利能力。
（二） 机会点与问题点分析
1、 机会点
（1） 主场作战，地利人和兼备，营销成本低，市场驾驭能力强。
（2） 产品疗效佳，产品定型基本完成，正步入成长期阶段。
（3） 原料独特，济源是冬凌草的主产地，冬凌草的医用价值正逐步为人们所认识。
（4） 济源已成为我国新的经济热点地区，其知名度迅速提高，便于企业“借势造势”。
2、 问题点
（1） 产品如是时间晚，未取得药准字批号。
（2） 企业财力有限，难以发动强力的多媒体广告宣传攻势。
（3） 企业及产品识别混乱。目前正处于焦作市第二中药厂向济源制药（集团）有限公司过渡，旧产品及旧包装向新产品及新包装过渡时期，变化幅度远高于人们只觉得差别阀限，配套宣传不够。
（三） 企划要点
1、产品定位。定位为：高疗效，中高档价位，以王屋山上“灵草”为主要原料，略带自然中药苦味，面向成人市场，满足辅疗及健喉护嗓需要。含片药物口感方面的要求比内服药高，但目前同类药物有向“糖丸”方向发展的趋势，造成一种“好吃不治病”的心理定势。所以冬凌草含片采取“反潮流”、“广告效应型”展开竞争。
2、诉求要点。向外界着力传递如下信息：“中国公认名牌”、“济药济药，济世良药”、“百闻不如一见，百见不如一验”、“嗓音工作者的伴侣，咽喉患者的福音，济药集团的奉献”、“王屋山上产灵草，良药苦口利于病”、“回馈计划——企业与消费者、中间商三分其利”、“熟点地区——名牌企业家——名牌企业——名牌产品”。
3、营销建议
（1）保持现有产品的基本质量特性（配方、疗效），改进产品生产工艺，将药品上的斑点和絮状物去掉，给人以视觉美感。在 4 板 48 片装的基础上推出两板 24 片装及礼品包装，零售价格保持与江中草珊瑚含片相近水平，不搞价格竞争。为塑造一种“成熟产品”的形象，尤其是药品这种特殊商品，其核心部分、有形部分和附加部分均应保持相对稳定，需要改变适宜采用小增量渐进式调整的方法去实现。
（2）药品的购买决策在一定的程度上受医生推荐的影响和所在单位的制约，因此，应加强与医生的联系，并加强对团体单位的直销力度。不少单位有自己的医务室或职工医院，他们对非基本药进货的主动性不强，推销人员如能上门推销，其市场潜力是较大的。
（3）在促销方式上，以营业推广为主，以下依次为人员推销、广告、公关。
（4)要建立一个有利于促进销售的激励措施。培养出一批推销尖兵，充实驻郑办事处的力量。
4、广告策略
（1）适当提高广告费用在销售额中的比例，增加广告密度和媒介面。
（2）广告诉求重点转向品牌形象和企业形象。
（3)以电影演员张凯丽为固定广告模特，以收到宣传统一的效果。其“出镜”身份以“教师”为主，以相同形象出现在不同的媒体上。广告创意上应使观众自觉或不自觉地将张凯丽与《渴望》电视连续剧中的刘慧芳联系起来，通过借光强化广告效果。
（4）广告以大众媒体为重点，车辆广告、路牌广告、POP 广告、宣传印刷品广告也应大力开

发。报纸广告以《郑州晚报》为主要媒体，并力求系列化、隐性化。电视广告以河南电视台为首选媒体，以照顾整个河南市场广告宣传的需要。广播广告以郑州经济台“郝大夫谈卫生”节目插播广告为主。

5、促销方案（略）

[试析]

分析该策划方案的结构及优缺点。

案例十二、ABC 药品上市整合营销策划案

鉴于本公司的药品 ABC 以针对男女性生理疾病治疗为主、保健为辅的特性，根据市场调查和报告分析，特制定出此市场策划案。

一、市场分析

1.前言

(1)目前，大陆市场女性保健产品以补血、调经、养颜类为主的非常多，并且绝大多数是中药组方，在功效上互为交叉，而以治疗为主的产品还很少，不但治疗方法单一，治疗周期也相对较长。

(2)男性产品大多偏重于补肾为主的保健品，据全国卫生组织统计，80%以上的男性均有健康受损的信号或事实，男性的发病率日益上升，男性问题已作为社会化工程提出来。

(3)问题：两类产品在市场上区隔难度大，确定和传播核心产品难，进而给消费者识别、选择产品造成困难，这一点以男性药品的特征为主。

(4)女性产品数量统计：市场上以调经养血类为主的有 60～70 种之多；以调经为主的有 20 种之多；以养血为主的约 30～40 种。

(5)男性产品数量统计：市场上以治疗男性性功能障碍的产品达 60 种之多，以保健品居多。

(6)女性药品性质：市场上各类别产品都是以保健为基准的调经养颜类产品，在性质上多是以调理为主的保健品。根据本产品的特点，在性质上应定位于：一是治疗痛经为主的药品，二是具有内外调理、补气养血的保健品。

(7)男性药品性质：以温补和快速治疗两种为多，前者多以保健品出现，后者多以药品出现。所以性质上和功能上定位于：一是适用于男性性功能障碍、不育等症的治疗性药品；二是功效上等同于类别产品的保健强身的保健品。

2.市场占有率分析

云南各类产品市场领先者已基本形成固定的格局，少女调经养颜类以田田珍珠口服液为主，妇女调经养颜类产品以太太口服液为主，产后调经类以益母草膏为主；男性性保健品中的汇仁肾宝、欢快虫草占据相当比例的市场份额。

(1)女性药品

A.价格市场占有率

根据对同类商品（部分）价格的市场调查并结合本产品价格，市场占有率约占总人口的40%～50%。(见下表 1)

表 1：ABC 女性药品结构表

药 品	功 效	价 格
阿归养血糖浆	补气养血	22 元
田田珍珠口服液	少女调经养颜	38 元
太太口服液	妇女调经养颜	45 元

排毒养颜胶囊　　排毒养颜　　65 元
盈美系列　　治疗痛经、调经驻颜　68 元
柔依口服液　补气养血、调经养颜　68 元
清之颜　排毒驻颜　　85 元
维格尔胶囊　调经养颜　　98 元
红常青羊胎素　　养颜　　288 元
B.消费群市场占有率
根据资料统计，昆明市总人口约 600 万人，女性约 300 万，其中约 30% 的女性存在不同程度的经期问题。面对消费群体 300 万人×30%＝90 万人，其中占 10% 的人有快速治疗、保健的趋向，故其中比较固定的消费者约为 90 万人×10%＝9 万人，所以市场占有率约为 10%～30%。
C.潜在消费金额：50 元/人×9 万人×12 月＝5400 万元。
(2)男性药品
A.价格市场占有率
根据对消费、同类商品价格及功效的市场调查并结合本产品价格占有率分析，本产品市场占有率约为 40%～50%。
B.消费群占有率
35 岁以上的男性患有性功能障碍的比率高达 10%。据调查统计，昆明总人口约 600 万人，男性约 300 万，35 岁以上男性约 100 万，其中患者有 100 万人×10%＝10 万人，其中又有 20% 的人愿意接受内服外贴的治疗方法，所以比较固定的消费者约有 10 万人×20%＝2 万人，消费群的占有率为总人口的 30%～40%。
C.潜在消费金额：50 元/人×2 万人×12 月＝1200 万元。
两类产品合计潜在消费金额约：5400 万元＋1200 万元＝6600 万元。
(3)消费者心理
A.没病不吃药，服用保健品心理负担较小；
B.有病心太急，想立竿见影；
C.“西药治标，中药治本”观念较深；
D.男性功能性药品主要由专科医师推荐，市场上保健品居多。
(4)优劣势分析。
优势：
①服用简单，携带方便；
②独特的治疗方法，纯中药制剂；
③功效突出，治疗保健为一体；
④产品附加价值潜力巨大。
劣势：
①同类保健品包装精美，外观时尚；
②同类保健品广告彰显个性，覆盖面广，宣传力度强；
③同业保健品营销网络健全，通路顺畅。
二、产品定位
1.产品功能定位：治疗为主，调理为辅，内服外贴，标本兼治。
2.消费群定位
(1)女性药品：以文献资料和市场调查为基准，针对 12～45 岁之间有相关症状的女性，根据月收入在 400～3000 元之间不同消费层市场问卷调查结果（占 80% 的女性每月拿出收入的 5% 作为保健治疗），再结合自身产品价格分析，主要消费群应定位在月收入 800～2000 元的

女性。
(2)男性药品：以文献资料和市场调查为基，针对 30 岁以上有相关症状的男性，根据月收入在 400～3000 元之间不同消费层市场问卷调查结果（占 50% 的男性每月拿出收入的 10%作为保健治疗），主要消费群应定位在月收入 800～2000 元的男性。
3.营销指导思想
(1)深层推销产品新型治疗方法，宣传与销售紧密结合；
(2)明确产品主打功效，始终不偏离中心；
(3)重点于终端建设，辅以其他营销形式；
(4)扬长避短，趋利避害。
三、风险点与关键点
1.风险点：
在引入新药时，市场份额占有不是很明显，应引导消费者以治疗为主，导入期有一个过程。男性药品同类产品过多，竞争力大。
2.关键点：
(1)使消费者相信新产品、新价格、新的治疗方法必有新的价值，面对现有消费者立竿见影、纯中药无副作用的心态，宣传自己的商品。
(2)要将产品在目标人群中做深做透。首先在一个区域市场做透，力争在另一个区域市场占有较大市场份额。
(3)重点突破，树立形象。
除功效与其他产品产生差异外，更长、更有效的是塑造一个独具个性的品牌形象，故此建立一套统一风格的形象识别系统是十分必要的。
(4)各个环节紧密配合。在宣传、售后、资金、人力资源方面相互配合。
四、销售渠道
任何一种药品从生产商到最终消费者的手中，都要经过三种渠道：医院、零售终端和其他各种形式的直销（经销商）。
1.医院
医院这条渠道的开拓一般是厂方的医药代表通过联络院长、药房主任，打通环节让药品摆进医院的药房，然后搜集各医生的资料，说服其开自己的药。这条渠道的优点是销售比较稳定，生产商可以稳获高额利润，不足之处在于前期进入成本较高。
如何使产品顺利进入医院呢?
(1)产品进入医院的形式：代理形式和直接进入形式
(2)企业产品进入医院的方法
A.新产品医院推广会；
B.参加相应的学术会议推广；
C.由医院的药事委员会推荐；
D.医院的临床科室主任推荐；
E.医院知名专家推荐；
F.广告强迫；
G.上级部门行政手段；
H.专科门珍试销渗透进入；
I.间接的人际关系；
J.其他。
(3)药品销售人员的工作技巧
A.设定走访目标；

B.正确使用宣传资料；
C.巧用样品礼品；
D.树立良好的形象，建立融洽的合作关系；
E.尽力满足医生的需要。
(4)促销活动
A.医药推广会：邀请医学权威人士到会推广产品；
B.联谊会：邀请医护人员到影院观看免费电影，趁机介绍产品的知识，增进情感交流。
2.零售终端
“医”“药”分家后，很多处方药和大部分非处方药都面临着走上零售终端，直接接受消费者挑选的局面。对企业销售部门来讲，零售终端工作的好坏影响着商品被顾客接受的及销售目标的完成。因此，对零售终端的规范和管理是销售工作中最基础的工作内容，也是销售力度最基本的体现。
对零售终端的规范和管理主要包括以下两个环节：
(1)企业对终端工作人员的管理
A.报表管理
工作日报表、周报表、月总结表、竞争产品调查表、礼品派送记录表等等。
B.终端工作人员的培养与锻炼
加强岗前岗中培训，管理人员应身体力行，协同拜访，以增强团队稳定性。
C.终端工作监督
管理者应定期、不定期地走访市场，对工作情况做客观的记录、评估，并公布结果，建立健全的激励机制，优胜劣汰。
D.终端工作的协调
重视终端工作人员所反映的问题，尽力解决，既可体现终端工作人员的价值，增强归属感、认同感，又可提高其工作积极性，培养自信心。
(2)终端工作人员对零售终端网络的管理
A.终端分级
根据各终端所处位置、营业面积、社区经济条件、营业额、知名度等情况，把个人所管辖区域内零售终端进行分级，分清工作主次重点。
B.合理确定拜访周期
根据终端类别设置拜访周期，突出少数的重要目标，提高工作效率。
C.明确目标，具体任务
优秀的终端工作人员应该明确自己的工作，评价目标完成情况，不断积累经验，提高工作能力。具体工作分为以下七个方面：
? 产品铺市：避免出现断货、积货等现象；
? 产品陈列：尽量让自己的产品陈列于店堂醒目位置；
? POP 促销：保持整洁，合理利用空间，尽量和产品陈列相呼应，避免被同行的宣传品覆盖；
? 价格控制：稳定市场价格，避免窜货、倒货等现象；
? 通路理顺：维持顺畅、稳定的通路，避免假货现象；
? 客情关系：和各零售终端之间保持良好的客情关系，对他们的支持表示感谢，巧妙利用小礼品；
? 报表反馈：精心填制工作报表，及时反馈市场信息，解决市场问题。
(3)促销活动。
A. 试用装或其他礼品赠送活动：如买 ABC 口服液送 ABC 贴等。

B. 联合商场做打折让利活动：如买 ABC 口服液，买 M 化妆品就能省 15 元等。
C. 强强联手：用别人的口牌优势带动销售：如捆绑式销售或用别人的产品做赠品等。
D. 售后服务：咨询热线、反馈表、健康信箱等。
E. 口碑宣传：消费者的亲身感受、有奖问答题等。
F. 会员俱乐部：所有消费者都可参加，定期聚会，交流心得。还可以开设美容、时尚讲座，组织外出旅游，建立完整的客户档案。
G. 公关活动：冠名演唱会、选美大赛等，重在提高企业的知名度及美誉度。
H. 终端卖场主题活动。
I. 各类公益活动。

五、经销商的优惠政策

1.价格优惠：现金付款折扣；数量折扣；累积销售额折扣；进货品种折扣等。
2.回报与支持：各媒体广告；装修陈列；赠品礼品；退货保障；积分奖励；长期投资回报即新品优先经销权；各类培训支持及市场指导等。
3.奖励方式：现金；货抵；其他方式。
4.促销活动：销售竞赛；有奖定额。

六、媒体宣传

1.广告创意

入市初期以理性诉求为主，强调功能及治疗优势；发展期以感性诉求为主，主要以产品的整体形象、亲和力、社会关系作为产品及企业的宣传；后期主要是以产品新的功难、创新理念来引导顾客的认识提升，重新导入新产品。

主题以关怀男（女）性健康为主，注重产品对男（女）性的关爱和引导。可选择各品牌形象代言人：男、女各一名，应具有城市职业时尚的外观及气质，能代表都市新男（女）性形象。

2.主要广告语

健康自在，轻松假期；
调经养血，健康自己；
让美在爱情中荡漾；
天然 ABC，健康新动力。

3.宣传形式及费用

假设产品的生命周期为两年，销售目标为 1 个亿，实际为 10723.2 万元，其中 10% 为广告费用，约 1072.32 万元。

? 具体分配如下：(略)
? 附表：问卷调查表。

调查对象：☐男 ☐女
①您的保健品消费趋向：
女性 ☐补气养血 ☐调经止痛 ☐美丽容颜 ☐其他
男性 ☐强肾护肝 ☐生理机能 ☐补充精力 ☐其他
②您选择保健品的理由：☐包装精美 ☐价格适中 ☐功能突出 ☐品牌优势
③您购买保健品的途径：☐自己购买 ☐医生推荐 ☐朋友推荐 ☐现场促销
④您服用保健品的频率：☐每天一次 ☐每周一次 ☐每月一次 ☐更长
⑤您的保健品支出比率：☐1% ☐5% ☐10% ☐更多
⑥您现在所从事的职业：☐国家机关 ☐事业单位 ☐个体经营 ☐其他
⑦您目前的月收入：☐500 元以下 ☐500～1000 元 ☐1000～2000 元 ☐ 2000 元以上
⑧您的年龄：☐16 岁以下 ☐16～25 岁 ☐25～35 岁 ☐35 岁以上

4.ABC 集团新药品 ABC 新闻发布会暨全国各城市独家经销权拍卖会策划方案

● 目的：
①宣传新产品，吸引各地区经销商共享利润；
②通过新闻发布会与新闻公众媒体建立良好的关系，提高企业和产品的整体知名度。
● 时间：2002 年 5 月。
● 地点：云南三星级酒店宴会厅。
● 人数：总人数约 300 人，包括：
各地区经销商代表、新闻媒体人员、相关单位领导及医学专家、集团代表和工作人员。
● 预算：
项目预算：
场租及场地布置：约 8000 元；
各媒体记者酬劳：约 14000 元；
鸡尾酒会：约 10000 元；
招商宣传资料：约 5000 元。
● 会前准备工作：
①在全国性报刊杂志如《销售与市场》、《中国经营报》上刊登招商邀请函，设立热线电话，方便经销商报名；
②会议类型，邀请函上标明会议时间、地点、类型及会议程序，并附上产品的简介和公司简介，以便增加经销商的认知；
③制定商业激励政策及经销商让利政策，以调动经销商的积极性，整理好新产品的资料；
④请新闻单位届时参加新闻发布会。
● 会议当日检验工作：
①公关资料：公司简介、产品资料、招商邀请函、经销商优惠政策、新闻稿及提问单；
②接待处：名片盒、鲜花、签到簿、指示牌；
③宣传陈列：卡座及卡纸、人名卡、扬声器、公司录影带或碟片；
④其他：拍照及摄影人员、餐饮。
[试析]
试分析该方案的优缺点。

案例十三　ABC 口服液西南市场营销方案

一、总述

1.基本方针：为了能够成功地抢占西南感冒药中成药领域的领导品牌，经研究确定我们的基本方针如下：一是紧抓“天然、绿色”的健康主题，强化“安全 、便利、预防”的概念；二是 16 字口诀：“运作为重，以点带面，终端拉动，疗效渗入。”
2.营销手段：分主要手段、重要手段和补充手段三种。
A.主要手段：主流报纸、主流电视媒体、终端拦截；
B.重要手段：公关、促销、印刷品、电台、终端形象展示；

C.补充手段、回访、推拉、网络。
3.市场启动步骤：
A.论证阶段：
● 外部环境论证；
● 媒体价位论证。
B.准备阶段：
● 产品上市时应准备的各种证件、资料；
● 市场调查和信息反馈；
● 制定西南市场启动计划；
● 营销队伍的招聘与组织建设；
● 与媒介单位沟通；
● 渠道确定；
● 铺货。
C.导入阶段：
● 电视、电台广告；
● 适量的报纸广告；
● 销售通路建设与完善；
● 终端、促销；
● 公关；
● 折页、横幅。
D.深入阶段：
● 电视、电台广告；
● 适量的报纸广告；
● 公关、促销；
● 加大促销品投放力度。
二、市场环境分析
1.市场综述
(1)感冒药市场概况
A.目前感冒药中，西南市场知晓率最高的中药抗感冒药有 VC 银翘片、感冒清片和胶囊、感冒冲剂、羚羊感冒片、抗病毒冲剂等，其中使用较多的也是这几种品种类型。
B.在感冒药的使用上，消费者仍以西药为主，同时也使用一些市场上非品牌品种类型的中药制剂。据调查统计，服用西药的人数约为服用中药人数的 2 倍以上。
C.中成药由于其天然、绿色、安全、毒副作用小等优点，逐渐被消费者接受，并有相当数量的拥护者。
D.感冒药剂型多以片剂、胶囊、颗粒剂为主，口服液剂型较少。
E.感冒药中，纯中药制剂较少，目前尚无较知名的领导品牌。
F.市场上现仅有 3 家药业中生产同类型的口服液。
(2)感冒药市场的发展趋势
目前国内医药生产企业有 6000 余家，感冒药市场消费量在人民币 100 亿元以上。近 1000 家西药生产企业生产西药感冒药品 100 多种，200 多家中药生产企业生产中感冒药近 20 种。“PPA 事件”之后，市场给不含 PPA 的感冒药企业带来了一次机遇：包括“康泰克”在内的含有 PPA 的感冒药让出的市场份额将有近 13 亿元人民币。对于国内中药企业来说，“PPA 事件”提供的机遇更是千载难逢——根据预测，中西药市场格局将会发生有利于中药的变化，原来中西药的比例为 3：7，而将来中西药的比例可能达到 1：1。

根据调查表明，70% 的接受调查者表示感冒后会选择中药，30%的被调查者表示要有选择地吃中药，这无疑给中药感冒药制剂提供了一个巨大的市场和发展空间，人们对以中草药为代表的植物药品治疗疾病、预防疾病的效果和优点越来越肯定。更多的消费者希望市场能出现更多的名牌中药抗感冒药，以满足他们对付感冒的需要。

可见，感冒药市场肯定会发生很大的变化，一批疗效好、市场营销较成功的中成药感冒药制剂将脱颖而出，成为感冒药市场一道靓丽的风景，其中儿童纯中药抗感冒药制剂将占有相当的市场份额。我们企业××××口服液的推广上市，正适合这一客观的需求，必将创造出良好的经济效益。

2.消费者分析

(1)消费者基本特征分析

A.购买感冒药的人群，不受年龄、职业、收入和季节的限制，目标受众广泛。

B.在产品认知方面，消费者受广告（特别是电视广告和报纸广告）的影响较大，但是在购买决策上，医学建议、药店的营业员推荐甚至店堂陈列等对消费者的影响很大；更有部分消费者将感冒药作为家庭常备药品。

C.消费者在选择预防感冒药上以中成药为主，主要是××××、VC 银翘片等。

D.女性比男性对待感冒更为谨慎，父母为儿童选择感冒药以中成药为主。

E.消费者不受职业、文化程度、收入等方面的限制。

F.购买儿童感冒药品主要看重微甜口味及液体剂型。

(2)影响消费者购买决策的主要因素分析

A.产品功效：产品功效是消费者选择产品时的第一考虑因素，因为对于感冒药来说，消费者在购买时目的性很明确——为解除某 症状或预防某些疾病而购买。

B.口碑传播：如果消费者身边的亲友有服用感冒药的经验并稍做推荐，对购买决策的影响是所有广告宣传所无法比拟的。

C.广告宣传：广告宣传是消费者认知产品的重要途径，并对消费者的购买行为有着极其重要的引导作用，特别是对于儿童类药品的广告引导，效果相当明显。

3.竞争者分析

(1)竞争者层次划分

根据整个感冒药市场的基本情况，我们将竞争对手划分为主要竞争对手和次要竞争对手：

A.主要竞争对手为 A 类 ABC 系列中成药；

B.次要竞争对手为 B 类(其他中成药感冒药)和 C 类(西药感冒药)。

(2)主要竞争对手分析（A 类冲剂板蓝根系列中成药）。

● 板蓝根颗粒冲剂同类产品比较：

厂家	规格	售价
广东和平	10g×20 包	15.00 元
广东和平	5g×20 包	7.00 元
江西新余	5g×20 包	16.00 元
南昌济生	5g×20 包	18.00 元
江西济民	5g×20 包	15.00 元
秦皇岛皇威	5g×20 袋	6.00 元
河南羚锐	10g×20 袋	13.00 元
广西白云	10g×20 袋	16.80 元

● 特点：

①以冲服为主、服用不方便；

②广告宣传力度较小，大多在终端自然销售；

③包装设计一般，难以引起消费者的注意；
④价格差别较大，多到 15 元左右，已被消费者接受；
⑤大多由厂家办事处、医药公司或个体代理运作，实力相对较弱。
(3)次要竞争对手分析
B 类竞争者：
①板蓝根冲剂　②维 C 银翘片　③999 感冒灵
④抗病毒冲剂　⑤羚羊感冒片　⑥感冒清片和胶囊
● 特点：
①除 999 感冒灵外，其余生产厂家较多；
②中成药中知晓率较高，使用率较高的是这几种品种；
③除 999 感冒灵外，其余药品见效慢，但药效长，且对多种感冒有很强的适用性；
④价格如下（贵阳地区）：
999 感冒灵：12.00 元；维 C 银翘片：1.50 元；抗病毒冲剂：9.00 元。
C 类竞争者：
①康泰克　②日夜百服宁　③泰诺　④感康　⑤999 感冒灵
⑥白加黑感片　⑦海王银得菲　⑧康必得
● 特点：
①属于广告产品，厂家实力雄厚、知晓率较高；
②具有对多种感冒适应性强、见效快、药效长等特点；
③平均价格如下（贵阳地区）：
康泰克：12.00 元；　日夜百服宁：12.50 元；　感康：12.00 元；
白加黑感片：12.40 元；　康必得：4.00 元。
4.通路网络
(1)通路结构：
◆ 厂家　经销商　终端
◆ 厂家　终端
(2)通路成员描述：
A.药店分为医院门诊、零售独立药店和连锁药店三种模式，规模上分为大中型药房与小型便利药房两种。医院门诊部、独立药店多为国营药店，很多隶属于医药公司。连锁药店多为私营或个人承包两种形式，由于统一形象、统一配送带来的规模效应，渐渐成为药品零售的主力军。
B.药店经理：厂家代表一般不会与药店经理有过多接触，因为货款不是直接找药店经理结算。在产品推销上药店经理也不是关键人物。
C.药店柜长、店长：柜（店）长是药品销售的关键环节。
一般零售药店，柜（店）长有权要求药店经理到厂家或经销商处进货，柜（店）长可以向药店经理讲：现在顾客需要这个品种。
柜（店）长通常分为两种类型：一种以个人经济利益为重。这类柜（店）长会把厂家的通路促销礼品和费用全部揽入个人口袋，不会将厂家的通路促销用品分给营业员。他们收了厂家的通路促销费用后反而不会关心厂家的产品了，因为其独吞了促销费用，如果过分关心厂家的产品，营业员就会想：柜（店）长肯定收了厂家的好处费，因此营业员就更不会促销这个品种。另一种柜（店）长能均衡照顾柜组成员的利益，这类柜（店）长会把促销费用平均分给柜组成员，会把有关促销费用的产品放在柜台最醒目的地方，还会经常提醒柜组成员多关心这个品种，营业员也会尽量多推销这个品种。
药店柜（店）成员：柜（店）成员分为两种类型：一类以利益为重。这类营业员只要哪种保

健品有促销费用，或费用较高，就会尽力推荐某一品种，比如有些保健品价格高，但质量效果一般，但营业员受经济利益的影响，会把这些保健品推荐给顾客，对于这类营业员，促销费用一定要及时到位，很多厂家每月结算一次。第二类营业员多以顾客利益为重。这类营业员一般会根据销售过程中长年累积的经验，将疗效好的保健品推荐给顾客，虽然也会受促销费用的影响，但还没有到不顾一切，惟促销费用说话的地步。由于受大气候的影响，这类营业员目前已越来越少。

D.医生：医生有感冒药的绝对的销售作用，很多厂家都非常注重与医生的关系。

5.SWOT 分析

(1)优势：

- 公司领导的市场营销意识和市场拓展的决心较强；
- 产品包装精美、吸引人、有价值感、视觉冲击力强；
- ABC 口服液是纯中药制剂，天然、绿色、安全，而且民族感强；
- 市场上感冒药以片剂和颗粒剂为主，口服液较少，而 ABC 口服液，剂型为“液剂”——利于吸收，是产品运作的一个重要卖点。

(2)劣势：

- 产品的生产成本及包装成本等过高，且零售价明显高于市场平均水平，消费者及零售终端均很难接受；
- 产品在运输装卸时，容易破损，消费者也不适合随身携带；
- 营销人员尚需不断完善与提高。

(3)机会点：

- 感冒药中纯中药制剂较少，目前尚无领导品牌；
- 市场上权有 3 家生产企业，竞争对手较少；
- 秋冬季节为流感高发季节，为产品的快速启动提供了条件。

(4)问题点：

- 市场上已有 3 家同类生产企业，应引起我们足够的重视；
- 西药感冒药的广告宣传功势十分强劲，夺走了很大一部分感冒药消费群；
- 新产品层出不穷，广告力度大，竞争激烈。

三、市场营销策略及行动方案

1.推广战略

为了合理有效利用资金，以最少的投入获取最大的回报，达到预期目标，基于对竞争对手、市场的了解分析，拟订以下策略：

(1)软硬结合：根据医药行业的特点，采取公关、促销活动与媒体宣传相结合的手段，以产品功效渗入人心，从而塑造 ABC 品牌，提升公司的形象。

(2)充分发挥公关活动的舆论影响作用，利用公关活动给社会造成良好的舆论，通过口碑效应去影响受众的消费行为，提高受众对 ABC 药业 ABC 口服液的认知度和知名度。(以组织儿童和老人活动为契机点)

(3)采取高空媒体与地面促销相结合的市场启动方式，并采取“短期内以产品功效带动品牌成长，再以品牌成长带动企业的发展”的战略思想。

(4)以操作保健品的方式操作 ABC 产品，力求短期内掀起西南区域 (贵州、四川、云南、重庆)的销售热潮，并快速扩大公司及产品影响。

2.产品策略

(1)产品剂型：口服液剂型，口味甜、微苦

(2)产品功效：ABC 来源于十字花科植物板蓝的干燥根，现代临床医学证明其具有清热解毒、凉血消肿的作用。ABC 药业有限公司采用科学的现代化的制药方法，运用先进的生产工艺提

取 ABC 中的有效成分，制成 ABC 口服液，对各种感冒（包括流感）有很好的治疗作用。其功能主治介绍如下：
A.流行性感冒；
B.流行性腮腺炎；
C.扁桃体炎；
D.肝炎、肝硬化；
E.消炎、解毒、咽喉肿痛；
F.小儿麻疹。(预防和治疗的双重作用)
(3)产品的四大特点：
A.抗菌、消炎、祛痛、治感冒，四效合一。(抗菌不留情)
B.纯中药制剂，不含 PPA，无任何副作用。(身心更安全)
C.现代科学组方，效果显著。(效果更显著)
D.口服更方便，吸收更快捷。(吸收更便捷)
(4)产品定位：天然、绿色、安全、有效、服用方便的抗病毒、预防感冒的纯中药。
(5)产品规格：15ml×12/支盒。
(6)用法与用量：
口服，一日四次，成人一次 15～30ml，小儿一次 3～5ml，婴儿一次 2～3ml。
3.价格政策：(略)
4.通路政策
(1)通路模式：前期主张双轨并行的原则。
A.跨入药店、医院门诊直销，由营销代表负责当地市场的拓展与销售；
B.寻找合适的医院合作，由医院和诊所销售；
C.贵阳、云南、四川、重庆分部同时启动；
D.其他地区招全省总代理商或地区代理商和经销商负责销售。
(2)通路结构：
◆ 初期：厂家　终端（药房、医院）
◆ 中期：厂家　代理商　终端
◆ 后期：厂家　经销商
(3)通路促销政策；
A.终端促销政策，采用营业员每盒返利 2 元、医生每盒返利 3 元的做法。
操作细则：
◆ 终端代表应建立完整的药店档案；
◆ 每家药房的营业员由所负责区域的终端代表确认所卖盒数后，在下一个月的月初与营业员结算。
B.间段特价政策
◆ 使用目的：促使经销商大力进货并全力推介产品，强化通路的渗透力。
操作方式：限时以特定的低价销货给终端，过后恢复原价。
◆ 使用时机：销售旺季到来之前。
◆ 说明：一般在市场没有充分做开的时候，终端进货相对保守，特别是产品上市第一年的旺季，往往由于保守造成脱销和通路渗透力不足。而通过间段特价的通路促销形式，促使终端大量进货，迫使终端全力推介产品，同时强化通路渗透力。(间段特价产品要打上特殊标记，为不退货产品)
C.大型的户外促销、公关活动支持。
◆ 活动目的：促使终端快速促销，加强经销人员信心，聚集人气，制造热点。

5.终端政策

终端可以分为软终端、硬终端两部分。

软终端建设就是让营业员、店经理、咨询医生等积极地为消费者推荐公司的产品，也即“人的建设”。

硬终端建设即是做好折页、促销品管理、药品摆放等工作，也即“物的建设”。

要做好终端工作，必须结合终端的具体情况，有针对性地进行。同时，还要做好终端监控工作。

(1)终端布点：

A.优“点”：临近商业区或位于居民区、交通要道附近；

B.劣“点”：周围无居民、行人少、环境差、药房管理差。

(2)终端陈列点：

A.对传统终端：柜台后面与视线等高的货架上、收银机旁、柜台前都是好的陈列点；

B.终端促销时：终端人流最多的走道中央、货架两端的上面、墙壁货架的转角处、人流出入口；

C.避免下列陈列点：仓库出入口、黑暗角落、店门口两侧死角、气味强烈的商品附近。

(3)产品陈列秘诀：

A.建立良好的人际关系，才能获得终端支持，得到好的陈列表现(位置)；

B.不要让终端宣传品或产品陈列品被其他产品掩盖；

C.不要将不同类别产品堆放在一起，如不要将成人性产品与本产品放在一起；

D.抢占好的陈列点位置，顾客经常或必须经过的交通要道为第一选择；

E.运用一些小的“指示/提醒”式陈列，摆放少数的产品在柜台上，而主要产品就陈列在客户站着所面对方向的货架上；

F.产品名永远面对消费者，库存充足；

G.以更换样品为由，经常检查纠正；

H.定期更换在外陈列的产品，防止变色、损伤。

(4)货架排列法：

A.横向排列：产品陈列应做到整齐、干净、美观；

B.多盒排列：二盒或二盒以上排成一字型，以竖排为主，平时所陈列货品不少于 3 盒。

(5)结算方式：

采用现金结算和批结相结合的方式。

A.现金结算：首批布点 30% 争取以现金结算；b 类和 a 类主动要货时送货，以求现金结算。

B.批量结算：必须签订合同，限定每次最低进货量和结算时间。

(6)终端支持：

A.途径——培训：

业务员、营业员、柜 (店) 长、营业员 (a 类)

B.内容：

①产品理论、病理理论、作用机理、推销技巧。

②终端硬件：窗贴(柜台贴)、终端宣传品 (折页)、横幅。必要部分：窗贴、终端宣传品。

③陈列技巧 (略)

(7)软终端建设：

通过软终端建设，达到我们的目标：每个营业员都成为我们 ABC 产品的推销员。

A.促销机制 (奖励方法)：每盒 2～3 元提成。

说明：各个药店营业员提成均为 2 元，柜 (店) 长提成 1 元，医生销售提成 3 元，保持一致水平。

B.情感沟通：要求业务员必须与辖区的营业员处好关系，可由经理不定期检查；每个月末组织一次营业员与营销代表座谈会。

C.促销培训：包括对营业员进行产品知识、宣传技巧两方面培训，强调这方面的重要性，可采取开卷答题、赠送礼品的方式强制其学习记忆。

(8)终端导购：

A.内容：加强营业员、医生、终端促销人员对产品主要机理、功能、技巧方面的强化培训，突出产品的高科技性。同时与同类产品比较，找出不同之处和 ABC 的优点，让消费者在短时间内容易接受。

B.方式：主要是通过情感沟通获得营业员或医生、促销人员对我们产品的认同，从而达到推荐我们产品的目的。

6.广告策略

(1)广告宣传战略：

◆ 通过对传播媒体的有效组合，有针对性地影响消费者，将 ABC 药业的 ABC 口服液植根于消费者心中。

◆ 采取高空媒体（电视、电台广告）与地面媒体（平面报纸、宣传单张、海报）相结合的广告宣传方式，立体全面地影响消费者。

◆ 传统媒介主要用于造势、传递信息、提高知名度、树立良好的品牌形象，并配合公关活动、促销活动，来创造实效，进而达到 1+1＞2 的效果。

(2)广告宣传原则：

统一性、集中性、即时性、不间断性、经济性。

(3)独特的销售主张：

A.天然、绿色、安全、高效的预防感冒、抗病毒类纯中药。

B.标本兼治：杀灭病毒、减轻症状。

(4)广告关键语：

◆ 高效预防感冒、杀病毒，ABC 口服液

◆ 天然抗感冒，绿色、安全、便捷。

◆ ABC 口服液，儿童预防流感的“甜口”良药。

(5)广告诉求方向：

广告宣传应遵循市场差异化原则，定期促销以适应市场、提高销量，并超越同类竞争者。其中有效的促销应贯穿始终，以免陷入高空广告投入大、地面促销接应不力、销量小的不利局面，造成启动期过慢、资金压力大。

争取用两个月的时间以贵阳、云南、重庆、成都市场为突破口，打开西南市场销路，同时为塑造 ABC 产品和企业形象奠定基础。

(6)广告宣传媒介：

A.以中央一台、地方电视台为主，向目标群体进行高空诉求，同时以电台广告为补充；

B.以平面媒体为地面接应，进而扩大广告覆盖率。

(7)电视广告创意（略）

(8)电台广告脚本（略）

(9)报纸软文（略）

7.公关与促销策略

(1)公关策略。

A.营销资源。

在以市场需求为导向的今天，企业拥有了一流的产品、一流的营销模式，但还必须建立一个以“消费资源、促销资源、宣传资源、关系资源”为核心的营销资源库。谁拥有了营销资源，

谁就拥有了市场营销和战胜竞争对手的本钱和资本，谁就拥有了市场竞争的主动权。
消费资源是指产品潜在的所有消费群体，抓住了它，就把握了整个销售制胜的关键。
宣传资源是指企业跟各种媒体的关系，抓住了它，我们就可以充分进行产品宣传、炒作。
关系资源是指企业跟各职能部门的关系，抓住了它，在我们市场开拓过程中，就可以少花钱、多办事，营造良好的企业发展的外部环境。
促销资源是指企业跟专家、终端、老顾客等的关系，抓住了它，就稳固了药店、医院的阵地，在新顾客争取战中胜券在握。
纵观营销过程，公关工作贯穿始终，可以说公关工作是获取营销资源的必要手段。因此，我们要特别重视公关工作。
B.公关资源
1)在与有关管理部门打交道的过程中，积极抓住主动权：
◆ 首先要不卑不亢、热情大方。第一次与政府主管部门打交道，最好不要带有问题，即使是带着问题去也不宜一去就谈问题，应当首先表现出尊重他们。
◆ 与社会贤达之人交朋友，提高办事效率，少走弯路。
◆ 调动一切积极因素，争取得到社会各方的支持。例如到某报刊登软文章，主动请求他们审稿，让他们参与我们的工作。
2)要求：
◆ 预防为主、及时汇报、及时处理。
◆ 态度真诚、不卑不亢。
◆ 要找到问题的关键。
3)公关工作的信条：
◆ 有耕耘，必有收获；
◆ 朋友贵在真诚；
◆ 相信人与人之间能相互了解与沟通。
4)公关工作三字经：
◆ 做弱者，求同情；
◆ 宁做傻，勿装精；
◆ 说好话，要中听；
◆ 他人言，仔细听；
◆ 送礼物，要精心；
◆ 多奉献，不索取。
5)公关对象：
◆ 工商局：
a.商管科及分管领导。
b.广告宣传科。
◆ 卫生局：
法治科
◆ 地方报社：
a.主编或社长；
b.主任或记者；
c.广告处的方案审批、排版编辑审批；
d.自办发行部：经理、发行科长、各发行站站长。
◆ 技术监督局：技术监督科
◆ 市容办：联合执法大队

◆ 消费者协会
◆ 电视台总编室、信息中心
◆ 省卫生厅卫生监督处（药品广告审批）
◆ 电台广告部
◆ 医院、诊所
● 特别提示：与我们联系最密切的部门：工商局、卫生局、报社、电视台、电台。
(2)促销策略。
A.促销目的：
1)扩大 ABC 口服液的知名度，增加顾客回头率。
2)宣传与销售并进,在终端点促销时可采用优惠销售或赠送礼品等方式,在保证销量的同时，带动 ABC 品牌的成长。
3)多次的促销活动可有利于消费者接受产品。
B.促销方案：
1)临床、诊所促销：由于他们的特殊性，采取一些特殊的临床销售技巧。
①情感沟通，善交朋友。
②促销机制（奖励办法)。
2)终端药房促销：
①软终端：情感沟通、专业培训、联谊活动、促销机制（奖励办法）等。
②硬终端：POP、推拉等。
③可采用“累计销售额返利表”，配备促销礼品及广告宣传品等方式进行促销。
3)消费者促销：可采用优惠活动日、会员制、积点返利销售等方式进行促销。
C.促销活动类型：
1)终端促销活动：
时间：每周 1～2 次及节假日。
标准：
①每周六、日、节假日主要在终端促销点活动。
②要有持续性，每一周期以一个月为宜。
要求：
①药店促销，切勿“做一天和尚撞一天钟”，要长期坚持下去，凡事贵在坚持。
②促销活动要懂得抓住重点，重点时间内投入大量精力、人力、物力。
③活动售货每个终端药房要有销售记录，包括内容、药店名称、时间、地点、负责人(柜台负责人和药店负责人)、销量。
④折页、促销品等及时到位，横幅悬挂醒目、大气、干净。
⑤促销中可以趁机搞好与营业员的关系。
2)户外促销活动时机：节假日或病种高发期。
● 执行要点：
①找准契机，巧借名义。
②媒体炒作，借机造势。
③现场售货，便利为名。
地点选择：繁华地带，各个成熟小区。
● 注意事项：
①做好前期宣传铺垫工作；
②做好公关工作；
③活动当日的细节安排和后续的顺延。

● 当月要求：

①不发生任何事故，顺利按计划实施；

②关系资源、宣传资源、促销资源的建立与拓展；

③当日活动在当地产生的效应；

④新闻炒作；

⑤销量及口碑均好。

● 总结：每次活动结束后，要写出活动总结上报给 ABC 营销中心。

(3)公关与促销战略。

公关活动就是及时发现事件、制造事件，并充分利用好事件，以此来制造新闻效应，通过媒体造势与口碑效应来适时启动市场，达到提高 ABC 公司知名度和美誉度的目的；促销活动则以 ABC 销量、占领市场、提高公司的经济效益为目的。 对于 ABC 口服液来说，纯粹的单个公关活动或促销活动不能有效地对各时期进行覆盖，而细水长流式的促销又不能形成强烈的冲击力，所以在公关与促销策略上，我们应将细水长流式的促销与局部热点相结合，以线串点、以点带面，继而起到既能有效对各时期形成覆盖，又能形成具有强烈冲击力的市场效应。

A.拟采用“以点带面，抓两头带中间”的活动策略，即以儿童、老人为市场启动契机点，通过他们影响家人，进而带动家庭感冒药的中成药消费。

B.公关与促销活动备选方案：(略)

8.培训

(1)培训的目的

培训目的可概括为：培养思想、业务、理论、管理都过硬的干部和骨干，提高分支机构的战斗力，建立一支上方营销的团队，把他们培训成为一支具有丰富的创新能力，具有言之有物、言之有理、言之有术的表达能力，具有会造势、善借势、逢山能开路、过河能搭桥的实战能力，具有勇往直前、坚韧不拔、坚强毅力的高素质营销团队。

(2)培训对象

A.新员工；

B.新的市场策略、战术推行参与人员；

C.开发新市场人员；

D.跟不上市场发展需要的员工；

E.其他需要培训的员工。

(3)培训内容

A.企业文化；

B.工作制度、工作纪律；

C.产品知识；

D.营销知识；

E.各岗位的业务知识和实践经验。

(4)培训形式

A.全员培训；

B.部门培训(根据营销中心计划，分阶段、分部门进行培训)；

C.传帮带（骨干带队，现场言传身教)；

D.周培训例会；

E.面授与实践相结合，操作要领要加以演示。

(5)培训的要求

A.培训过程中要严格要求，培养组织纪律观念；

B.注意培训内容的衔接，强调气氛，让学员有危机感，学有所得；
C.培训完成考核成绩上报营销中心。

案例十四　ABC 浓缩精华素整合营销策划案

一、市场营销现状与分析

1.市场营销现状

(1)保健品市场竞争激烈

保健品市场的竞争越来越激烈，尤其是调经养颜、祛斑类的产品，品牌众多，在保健品多个市场板块当中，这一板块的范围应该说是最广阔的。在华南的保健品市场上，以排毒养颜、芦荟排毒胶囊、朵而等为代表的调经、补血、祛斑养颜类产品，已经形成了一个庞大的竞争群体，而且以后还会有更多的同类产品涌现出来，争夺这里的市场份额。竞争的焦点集中在两个方面：一个是广告策略方面；一个是终端促销方面。在广告策略方面表现为高密集、高力度的广告投放，促销上一方面是活动频繁，一方面是柜台上的争夺战，这两个方面的有力结合，可以说是近期保健品行业内的营销宝典。

(2)同类产品繁多、功能交叉。

广州市场补血、调经、养颜类的产品有几十种，因为这些产品绝大多数都是中药配方，致使在功能上面互为交叉，每个产品既有主打功效，又兼具其他功能。带来的问题是：市场区隔难度大，确定和传播核心产品的特色难，进而给消费者识别、选择产品造成困难。

(3)美容养颜类产品已形成一个独特的板块，在这个板块当中，又区隔成多类别的领导板块，比如，排毒美容类的排毒养颜胶囊、芦荟美容类的芦荟排毒胶囊、蛇粉类的龙宝、博奥等，调经养颜类的静心口服液、太太口服液。

(4)ABC 浓缩精华素因产品成分的特殊性，在众多的同类产品当中定位较为明确，所以在定位方面广告比较容易突出，从 ABC 口服液的运作上面，我们可以看到这一点。

(5) 2001 年广州保健品的营销状况整体上处于一种萎缩滑坡、持续低迷的状态之下，大多数的保健品及 OTC 产品都出现了热炒冷卖的局面。

2.竞争状况分析

美容养颜类的产品品牌众多，竞争异常激烈。比如“朵而”、“排毒养颜”等几大知名品牌在广告力度和支持方面都一直表现强劲，但在 2001 年的前三个季度因保健品市场营销状况的持续低迷，在销售方面表现一直都不十分理想，尽管在广告策略的运作上有些成功之处，但市场的表现却较为冷淡。在功能诉求大同小异的情况下，这些品牌能异军突起，值得我们深入分析研究。

目前，此领域内，从营销策略和广告运作的势头方面来看，排毒养颜胶囊的定位势头一直不减，并且还有加大投放力度的迹象，电视广告是其媒体策略当中最为重要的一块。2001 年的前三个季度其电视广告的播放一直没有停止，报纸平面广告也有所出现，近来又扩大了刊出的频次，但从媒体的选择上，已经从《羊城晚报》 减少投放，重点放在了《广州日报》上。看来，率先掀起排毒文化革命的排毒养颜胶囊已经把其产品的广告宣传策略框住了产品的成熟期的策略运用方面。可以肯定地讲，在美颜领域内的众多产品中，能够动摇其霸主地位的产品还没有出现，它的营销推广策略是比较成功的。所以 ABC 浓缩精华素要将其列为主要的竞争对手，注意其动向并加以研讨。

重点操作补血养颜类这一板块的两大代理商——A 公司和 B 公司也不可忽视，它们向来是 ABC 公司的强劲的竞争对手，其经营的产品涵盖了本板块内的所有产品的种类。今日 B 的“红花 ABC” 和“芦荟排毒胶囊”在美容功效的背后以专业的“祛斑”和“排毒”功效贯穿在产品之中，他们有着专业操作广告的从业背景，在利用媒介的方面占有绝对的优势，所以我们在产品的策划入市操作中，必须防范其对我方攻击的可能性。

A 公司一向以广州业界老大的姿态自居，所以经常不择手段来打压对它的发展构成威胁的一切竞争对手。美容类的产品是其近两年支撑公司发展的主打产品，C 纯蛇粉营销运作上的成功，更加壮大了它的发展实力。A 口服液和 B 口服液，是其公司代理的另外两个产品，这两个产品在广告宣传策略上虽然没有造成很大的声势，但也不可忽视，因为这两上产品是与 ABC 浓缩精华素在主要功能方面走得最近的两个同类产品，尤其是 A 口服液与 ABC 浓缩精华素，除了在包装等方面不同外，没有什么大的区别。以 ABC 为原料的补气养血护肤养颜产品，目前在广州市场还不多见，只有 A 公司的 B 口服液在市场上销售。但此产品营销和广告运作的力度并不是很大。进入 11 月份以来，其报纸平面广告开始以 1/4 版面在《羊城晚报》和《南方都市报》上出现。我们也注意到 A 公司对此产品在广告宣传策略上的表现，一直也没有大的突破，但有一点其终端的网络部署及人员部署都是非常到位的。ABC 浓缩缩精华素广告诉求策略或产品功能诉求方面的重点放在“有诸外必诉之于内，有诸内必形之于外”，强调的是“以内养外”。

海南养生堂的朵而胶囊自进入市场以来，在产品的功效定位及广告宣传上一直都是围绕着“以内养外”的诉求点来展开的，其初期的大量的广告宣传和公关炒作，使“以内养外”与朵而胶囊的关联性已深入到消费大众的观念之中，所以 ABC 浓缩精华素要想以“以内养外”的功效来作为卖点，也不太容易在消费人群中产生大的反响。所以，公司必须要给此产品找一个突破点，在众多的同类产品中独树一帜，才能让消费大众关注 ABC 浓缩精华素，也就是说在“以内养外”之中，必须要有所突破，在 “以内养外”之外要有新的销售主张。尽管朵

而胶囊是药健字号产品，在国家政策即将调整的范围之内，尽管其还没有具体明确的归属方向，但背水一战的可能性还是很大的，我们预感到“朵而”很可能将会展开一场声势浩大的广告战斗，进行最后的拼杀和挣扎。

此外，红常青羊胎素也是一个强劲的竞争对手，但其目标市场的定位方向与其他产品不同，而且在价格策略上也一直走高品质、高价位的路线，它的目标消费群体界定在中等偏上的消费层次上面，所以，我们与它所争夺的只是一部分消费高层的人群，与上述竞争对手有所不同。

3.消费者状况分析

美容保健产品目前在广州市场上具体可以分为四大类：一类是排毒类，比如排毒养颜胶囊；一类是蛇粉类，比如龙宝蛇粉、朗力福蛇粉等；一类是调经养颜补血类，比如朵而胶囊、驻颜口服液等；一类是芦荟类，比如芦荟排毒胶囊。四类产品中消费者各有偏好，但通盘来看，消费人群数量最大的应属于排毒养颜胶囊，广告促销的拉动也掌握和圈定了自己的一部分消费群体，比如 A 口服液进入广州市场已有三四年的时间了，A 调经补血的观念也灌输了几年，所以，ABC 浓缩精华素进入市场的消费概念的阻碍不会有太大。

4.关于 ABC 公司的营销状况。

从公司的营销背景来讲，ABC 公司已经有了六年的保健品营销经验，曾经代理过多个品种，并且屡次取得了相当不错的营销业绩。所以公司认为，ABC 浓缩精华素这个产品从各个方面来衡量，都不太好找它的独特之处，关键的问题是怎样才能从中挖掘一个“独特的销售主张”，然后通过有效的广告企划策略，利用媒介和营销网络把终端产品销售出去。有效的广告企划策略和强大的营销网络以及密集的终端促销这三个要素是我们在营销战役中取胜的不可缺少的组合。比如“针对产品的功效，推行血动力”的概念的推广必须要制订一个计划，凭借媒体的组合，把它传播出去，通过网络面的建设拓展，靠终端促销的拉动来推动销售工作的完成。

二、问题点和机会点

1.问题点

(1)同类产品众多，鱼龙混杂，若策略不对产品就很难突出；

(2)产品包装一般，没有强大的视觉冲击力，档次不高；

(3)产品的宣传大众化，不易引起消费者的注意；

(4)2001 年华南保健品市场营销环境不佳，市场萎缩，热炒冷卖的局面。

2.机会点

(1) ABC 补气养血、调经养颜功能的概念已深入人心，进入市场的阻碍不会太大；

(2)当市场萎缩，业者信心普遍不足时，入市也许就是我们的一个商机。

三、战略规划

1.战略定位

(1)产品功能定位：调经补血、祛斑养颜。

(2)人群定位：12～50 岁女性。

(3)区域定位：主打广州市区，辐射珠三角。

2.战略策略

(1)立足全局，确定重点区域，从重点区域寻求突破口，利用整合营销传播的策略，一鼓作气，以求马到成功。

(2)稳扎稳打，有攻有守。占领一个据点，稳固一个据点，然后以点带面，发展一片。

3.战略部署

(1) 12 月初产品上市；

(2) 12 月中旬以前完成广州市区重点网络的铺市工作，至少保证 160 家左右，其中确定 30

家主要促销点的布署工作；
(3)广告宣传开始运作；
(4)三个月内打开广州市场，力争第二轮进货。
四、营销策略
1.通路的设计与选择策略
根据广州市场的渠道状况，在通路的策略方面，主要考虑以下几点：
(1)根据渠道的性质不同，划分成两大类：一个是药店；一个是商场。鉴于产品本身的功能状况，可考虑把广告促销的重点放在商场方面，像好又多、家乐福、百佳、万佳等，但商场方面的各项费用开支要远远大于药店。但药店这一渠道也不能忽视，如百草堂等这样的大型药店的营销工作也必须要求做到位。
(2)药店方面也应该有所区分，240 家某某连锁药店和单列药店对经销商的政策还有所不同。单列药店相对来讲比连锁药店要灵活得多，所以，我们要重点侧重于单列药店。
(3)珠三角以外的周边县市暂不列为发展重点，可考虑走发展三级代理或经销商的道路，如果条件允许，可适当向外发展。
(4)建立专卖店。也可以把保健市场作为我们的专卖店，作为对外联络的一个窗口。
2.广告策略
(1)广告诉求策略：
A.由于 ABC 浓缩口服液的目标消费群体是 12～50 岁的女性，产品本身功能定位是调经补血、祛斑养颜，所以我们把诉求对象划定在 12～50 岁范围内的女性；
B.广告诉求的重点应该放在“血动力”概念的推行上，使之与调经养颜、祛斑联系在一起；
C.广告诉求语的方法策略上，考虑理性诉求与感性诉求相互交叉来运用。在启动期内以理性诉求为主；中期以感性诉求为主，理性诉求为辅。
(2)媒介策略：
A.媒介策略鉴于 ABC 浓缩口服液进入广州市场，准备第一个月内投入 30 万的预算费用，来开展广告的运动。考虑到费用的局限，我们建议在媒体的选择上必须有所侧重，以最佳的媒体组合来达到一定的广告效果。
1)把电视和报纸媒体列为最主要的媒体。电视广告在产品上市的前半个月主要以产品的品牌和功能性广告为主，专题广告予以配合。
2)报纸广告配合电视广告的发布，主要也是发布品牌及功能性的广告，同时采用软文内容的形式向消费者传递有关产品的更丰富的信息。同时，将配合各种促销活动内容来发布。
B.媒介选择：(羊城晚报》、《广州日报》、《信息时报》、南方电视台、广州有线影视频道、广东电视台。
C.广告发布的时机：网络部署基本到位。
D.广告发布频次：为了迅速打开市场局面，在广告开始发布的一个月内运用高、低空同时作战的策略持续发布。在两节期间广告同时配合促销活动，使促销活动向纵深方向发展，加大力度。
E.其他宣传媒介的运用：
1)产品介绍手册；
2)宣传画、海报；
3)POP、小礼品；
4)横幅、桌牌；
5)促销小姐服装、宣传桌布。
五、SP 活动策划 (部分)
1.目标

(1)吸引潜在的消费者进行试用；
(2)建立品牌知名度、树立品牌形象；
(3)提高广告的有效到达率，增强广告效果；
(4)掌握竞争对手的直接动向，并进行防范和直接进行打击；
(5)迅速打开市场局面，提高销售量；
(6)获取各售点的支持。
活动 1：“买一送三”活动。
活动内容：凡是在 2002 年 12 月 8 日至 12 月 25 日期间，在指定售点，购买 ABC 浓缩精华素 (1 盒价值 62 元)，可获得长青树葵花籽油三瓶(价值 41 元)。
活动 2：ABC 浓缩精华素，急寻 100 名“祛斑不成功”的广州女士。
活动内容：
A.参赛对象限于过去通过各种方法祛斑都不成功的 50 岁以下的女士。
B.SP 活动的实施纲要 (略)
六、广告媒介发布计划 (略)

案例十五　AA 洗洁精的广告策划
一、市场分析
(一)竞争对手分析
1.在广东地区，AA 超浓缩洗洁精主要竞争产品是广州浪奇公司生产的高富力超浓缩洗洁精。
2.“高富力”的主要优势为：
(1)产品质量较好；
(2)本地产品，长期经营；
(3)在浪奇公司的统一品牌影响下，与“高富力”已占领的洗洁精市场有相互推动的形象树立和促销作用；
(4)广告活动经过了整体、细致的策划与实施；
(5)许多企业常年将“高富力”作为劳保品发放。
3.“高富力”与“AA”相比，在质量上也存在一些不足，如：
(1)“高富力”超浓缩洗洁精比普通的洗洁精浓度高三倍，而 AA 则高四倍；
(2)“高富力”超浓缩尚未做到真正的“速溶”；
(3)“高富力”的包装亦比“AA”略逊一筹。

4.有关“高富力”的广告效果调查，表明了以下数据：
(1)传达率。看过“高富力”广告的人占调查总数的 72.8%，没看过的占 28.2%。
(2)喜好度。喜欢“高富力”广告的占 50%，一般的占 48%，不喜欢的占2%。
(3)信息来源。
电视。通过珠江台看到“高富力”广告的占 67%，其他各台均在 25% 以内。
报纸。有 53% 的人在报纸上看到“高富力”广告。
(4)使用情况。
用过的占 56.6%。其中，用过高富力普通洗洁精的占 66%，用过超浓缩的占 34%，没用过的占 43%。
数据表明“高富力”的广告与销售均有优良的成绩，但是，“AA”仍有分割市场的机会。
(二)产品分析
1.质量。“AA”在北方早已树立了高质量的信誉。AA 超浓缩洗洁精的各种性能和指标均与“高富力”不相上下，有几项还优于“高富力”。普通“AA”则稍逊一筹。
2.包装。“AA”的包装颇富亲和力与吸引力，曾获洗洁精包装评比第一名，具备与“高富力”竞争的实力。
3.价格。“AA超浓缩”较“高富力”略高，而普通“AA”则较高富力略低。
(三)消费者分析
广东地区与北方的消费者有不同的特点：
1.购买方式。一般由家庭主妇在住家附近的零售店就近购买，且购买的随意性很强，一般不会指明要某种牌子的洗洁精，产品价格对其选择的影响不大。
但是，也有相当一部分消费者已有了使用“高富力”的习惯，许多零售店里也只出售“高富力”。
2.使用方式。广东消费者家中一般都使用全自动洗碗机，加之广东人经济收入较宽裕，所以在省水、省电、省力、省时等方面几乎没有什么明确的概念。
3.洗涤观念。广东消费者至今仍觉得：洗洁精泡沫越多则洗得越干净，而超浓缩洗洁精却恰好无泡，但又具有超强去污能力，在这一点上存在着冲突。所以，整个超浓缩的销售始终比不上普通的。
另外，广东人非常讲卫生，东西本身并不太脏，所以一般也比较不出超浓缩与普通的优劣。
(四)销售渠道分析
1.“AA”在广州市内，主要与几个大的百货商场和一些批发单位建立联系。在深圳、汕头、惠州、湛江等地，则多与当地的某个批发部门合作。
2.“AA”与经销商的联系方式也仅仅是“派人接洽”，另外虽采取一项“送货上门，货量不限多少”的优惠措施，但见效不大。
3.“AA”在铺货上亟待改进，一般的零售店大都看不到“AA”产品，这与消费者的就近购买习惯背道而驰。如果维持这种局面，大量销售绝对无法实现。
另据调查，在广州市内的某些大商场也没有销售“AA”。
(五)以往广告效果分析
经过上年的广告宣传，广东消费者对“AA”“一比四”广告有了一个初步印象。许多客户都是从广东卫视珠江台、南方经济频道上看到电视广告后前来订货的。
由于多种因素的影响，广东消费者对 AA 超浓缩洗洁精仍然没有很大的反应。其中，除了广告定位问题外，广告的投播量与形式的多样化也值得考虑。因为，整个广东市场是各方信息交错溶杂的地方，没有一定的投播量是无法从这样的“信息海洋”中“跳”出来的。仅在 1999 年的 2～6 月份，“高富力”就在广州地区的电视、广播和报纸几大媒体投入近千万元人民币的广告费。而“AA”同年基本上只采用了电视与报纸两大媒体，没有其他媒体与活

动相配合，显得非常单薄。所以，今年的广告宣传必须是立体化、系统化的集团作战。

(六)潜在市场展望

1.广东作为改革开放的前沿，给我们提供了良好的经营环境；

2.广东是全国的富庶地区，人均收入高，消费能力强；

3.广东的高温期持续时间长，人们已养成了勤洗勤换勤消毒的习惯，洗涤用品的消耗量特别大；

4.虽然“高富力”在广东为一方之主，但仍有很大的市场空缺，比如超浓缩市场就给“AA”提供了机会。

(七)开拓广东市场的重要性

1.广东作为一个广阔的、消费潜力巨大的市场，具有很大的经济开发价值；

2.广东推行“AA”产品，将为“AA”集团化和在深圳上市股票打下基础。

二、广告定位

(一)市场定位

以广州市为主，以深圳、汕头、惠州、湛江等为辅，向整个珠江三角洲辐射。各种活动的开展均以广州为重点。

(二)商品定位

高品质、高价位的新一代洗涤用品。

(三)广告定位

新一代具有各种优越性能的超浓缩洗洁精。

(四) 广告对象定位

打工族，年轻的、未婚的上班族，25～45 岁的家庭主妇。

三、行销建议

为了配合消费者的消费习惯，在行销上必须将零售店的工作列在首位，只有他们才是真正形成产品大量销售的基础。工作开展如下：

1.印刷“给零售商的一封信”，表明诚意，说明希望，晓之以理，诱之以利。同时，印制一些“AA”超浓缩产品性能说明。

2.规定一些对零售商的奖励制度。比如，销售达某批量箱者，给予相应的奖励。

3.雇用数十名商专学生作为推销员，在广州市内分片负责，发放信件与印刷品，并向零售店直接进行批售，视批售量的多少给推销员提成。

4.举办“‘AA’联谊会”，宴请广州市的所有出售 “AA”的零售商，介绍“AA日化”的发展形势，增进零售商的信心和双方感情上的联系。

通过以上措施，争取打通销售渠道，使 AA 超浓缩洗洁精广见于街头巷尾，再针对消费者进行各种广告攻势。相信这样做将会取得良好的销售成绩。

四、广告策略

(一)广告目的

经过今年的广告攻势，在珠江三角洲消费者心目中，初步建立“AA”的知名度与好感度，并且能够在广东洗洁精市场中站稳脚跟，与“高富力”分割市场。

(二)广告分期

1.扩销期 (2001 年 4～6 月)：主要任务是吸引消费者对“AA”的注意；培养零售店主的推荐率，初步树立产品形象，引导消费者，使之了解超浓缩产品，在去年的基础上扩大市场。

2.强销期 (2001 年 7～10 月)：深度引导消费者，塑造对产品的信赖感与好感，分割市场。

3.补充期 (2001 年 11 月 ～ 2002 春节)：以各种软性活动，在淡季维持产品的热度，为来年的再次销售高潮作准备，树立完整的产品形象。

(三)诉求重点

● 高品质，不伤手；

● 超浓缩；

● 超强去污；

● 无泡去污；

● 静态去污；

● 柔顺作用；

● 省时、省力、省水、省电；

● 一比四。

(四)策略建议

1.系列报纸广告。设计系列的各款报纸广告，以供随时使用。(以下的宣传标题仅供参考)

主体广告。直接宣传产品，常年刊播。

(1)从商品角度切入；

◆ 真正的实力派，不会释放气泡；

◆ 因为能力太强，它常被冷落；

◆ 多出来的“时间”。

(2)从生活角度切入：

◆ 洁净来自“一小滴”；

◆ 先生们应该为太太做的事；

◆ 告别“麻烦岁月”；

◆ “懒人”新招。

2.重新拍摄 CF。强化对超浓缩概念的灌输，以简明的说服性、示范性为主，引导消费者，使之从心理上接受超浓缩产品。

3.设计 POP。设计精巧的店头展示，或悬挂，或招贴，或摆设，随着铺货一起发放给零售店主，并督促或帮助其张贴，以便扩大知名度，进接促成购买。

4.重视广告歌曲的效果。在广东，电台一直拥有相当的城市及农村听众，而且媒体价格便宜。所以，委托专业词、曲作家，设计一首广东人易听、易记、易于传唱的广告歌，长期播放，将易于进入千家万户。

5.促销活动。

(1)扩销期

◆ 名称：派发。

◆ 目的：与消费者面对面接触，造成一定的声势。

◆ 办法：

◇ 选择一些重点片区作为派发区。

◇ 给消费者寄去邮包。包中有一只样品袋和一封信，信中说明产品的各项优点，并请之试用。

◇ 或者由推销员直接分送。

(2)强销期

◆ 名称：第二次派发。

◆ 目的：与消费者深度接触，建立好感，打开一些新的片区。

◆ 办法：与上期同，给消费者的信稍作改动。

(3)补充期

◆ 名称：赠送“生活小窍门”手册。

◆ 目的：进一步肯定 AA 超浓缩洗洁精的作用，并使“AA”品牌深深铭刻在妇女们心中。

◆ 办法：

◇ 编印精美的小册子，内容包括：正确使用“AA”，活用“AA”，生活小窍门等。
◇ 在报纸或女性常看的杂志上刊发广告，附兑赠券，剪下寄回者可免费获得“AA”赠送的小册子。

案例十六　　达华宾馆 1999 年度市场营销策划书

营销策划书目录

(一)饭店概况与任务
(二)市场分析
(三)竞争分析
(四)饭店优势、劣势和机会、威胁分析
(五)市场营销目标
(六)饭店营销策略
(七)营销预算
(八)营销计划的实施和控制

(一)饭店概况与任务

达华宾馆位于延安西路 918 号，介于市中心和虹桥开发区之间，交通便利，适合商务、都市旅游活动。延安路高架江苏路出入口就在饭店旁边，给饭店带来了便利的交通条件。

饭店楼高 10 层。客房总数 96 间套，其中标房 88 间、套房 8 套；多功能会议厅一个，可容纳 80 个座位；零点餐厅 1 个；咖啡屋 1 个。

饭店硬件按三星级标准配置。饭店内部装饰布置由美国著名设计师乔奇设计。客房内的装饰很有特点：房顶大胆地饰以蓝色圈边，与深蓝色间白色图案的地毯遥相呼应，给人以宁静的感觉；所有家具呈棕色，床头挂有富有中国特色的水彩画。所有客房配置：一台冰箱、二部电话、一台信息彩电、E-MAIL 插口。

○ 24 小时客房服务
○ 叫醒服务
○ 洗涤、熨烫衣服
○ 商务中心服务时间：6：00 至 24：00
○ 预订机票、代叫出租车
○ 零点餐厅营业时间：7：00 至 22：00
○ 咖啡屋营业时间：7：00 至 24：00

饭店于 1978 年开始对外营业。由于受饭店建筑结构的影响，以及目标市场的反复多变，饭店开业至今，尚未建立起一个明确的市场形象，也没有稳定的购买客源。

1998 年 ，饭店改制为锦江国际管理公司教育培训中心实验饭店，同时用一年的时间，停业对饭店进行了全面装修改造。改制后的饭店除了完成经营指标外，还要承担起公司中层管理人员的培训见习任务。要实现改制后的目标，饭店的管理方式必须符合公司的管理模式，服务水平必须能体现公司的水准，而这些“必须”，同时也为饭店赢得顾客、完成经营指标提供了机遇和条件。

1999 年重新开业的饭店，将给顾客以全新的形象。

（二)市场分析

1.中国饭店市场

○ 供给过剩：近年来在建饭店项目持续增加；房地产业市场不景气，一些写字楼、公寓纷纷转向饭店经营；社会旅馆升级；所有这些，使饭店数量的增加远远超过了客源的增长速度。下表是全国近三年的统计数据。

年　度	境外旅客增长	饭店客房增长
1994	5.2%	5%
1995	6.2%	19.6%
1996	10.2%	22.6%

○国内外需求明显不足：受东南亚金融风波的影响，这些地区出游的人数减少，有些国家的政府甚至采取措施限制国民出境旅游；97 年下半年以来，俄罗斯客源市场增长较快，但俄市场影响的地区主要是华北和东北的部分地区，数量的增加也是以边境游带动的，往往与购物联系在一起；欧美客人来华旅游数量在增长，但增长的幅度令人难以乐观。因内旅游受宏观经济形势、三资企业发展乏力、居民消费转向住房等因素影响，对饭店需求也受到影响。

2.上海饭店市场

受东南亚经济危机的影响，1998 年全市三星级酒店的平均客房出租率为 50%，平均房价是 350 元。1999 年亚太经济合作会议将在本市召开，到时可能会吸引一些中外旅游者，但这些客人入住三星级酒店的机会很小。预计 1999 年的入境客人数与今年持平。

内需市场是一个有潜力的市场。受政府拉动内需政策的激励，预计 99 年国内居民旅游需求将有较大增长，来上海旅游购物的人数将增加。他们中的为数可观的人将入住二、三星级酒店。

国内一些中小企业也开始寻找相对经济的酒店来举办促销会、公司会议。他们需要设施完备、卫生整洁而价格便宜的酒店。

在餐饮市场，去年社会餐馆的成功者都体现了这样一些特点：设施设备都达到了星级饭店的水平，重视环境气氛的营造，消费者无论是自己用餐还是宴请客人，这些场所让他们觉得体

面，而价格很有吸引力。这些就是内需顾客的主要需求特点。

（三)竞争分析

1.竞争对象

确定竞争对象的方法有许多，这里主要以一定范围内的星级相同、提供产品相似的饭店作为确定竞争对象的依据。

由华山路以西、中山西路以东、中山北路以南、衡山路以北所构成的地区内的二、三星级饭店。在这一区域内，静安寺是宾馆集中的地区，但无论是区域氛围还是饭店档次，多数在装修改造后的达华之上。

我们以客户的身份分别走访了这一区域内的近十家饭店。考虑到饭店的客源市场、设施设备等因素，我们选择了 A、B、C、D 四家饭店作为达华宾馆的竞争对象。

2.竞争饭店 1998 年 1 月至 10 月客房出租率和平均房价（见下表）

月份	饭店 A		饭店 B		饭店 C		饭店 D	
	平均房价	出租率%	平均房价	出租率%	平均房价	出租率%	平均房价	出租率%
1	280	50	200	70	300	80.3	290	65
2	200.8	30	180	43.3	282.2	35.4	210.2	50.1
3	300	50.5	210.6	72	310.2	84.2	268	56.6
4	300.8	49.6	234	63.2	293.2	83	297	67.9
5	320	64	265.6	70.2	353	97.5	340	72.1
6	290.2	55.3	240	73.6	310.4	90	310	55.6
7	280.5	40.8	230	70.2	300.1	88.7	280.3	56.7
8	290.2	57	260	68	346	99	278.4	63
9	295.6	58.6	267	67.5	325	93	321	66
10	320.3	66	290	72	356	92.2	332	70.1

3.竞争饭店设施设备比照（见表）

项 目　饭店 A　饭店 B　饭店 C　饭店 D　达华

房务　客房设施　齐全

(新)　齐全

(陈旧)　齐全

(新)　齐全

(较旧)　齐全

(新)

标房(套间)　367 397 25　166 96

商务中心　有

设备新　有

较旧　有　有　有

设备新

餐饮　宴会厅

(多功能)　400

(座位)　50

分四间　250

(座位)　60

分四间

零点餐厅
(餐位) 300 300 80 300
(承包) 150
会议厅
(座位) 200
10×20 30 150 厅200
室 30 会议 80
教室300健康
娱乐 健身房 有 有
桑拿 有(承包)
歌舞厅 有(齐全现
代、承包) 有
(承包) 有
(承包)
KTV 包房 有 (承包) 4间
(容50人) 有 (承包) 有
棋牌室 有 有 有 有 有
其他 停车场 有 有 有 有

4.竞争饭店主要客源市场

饭店A：以内宾为主，商务、会务、旅游客人。

饭店B：以内宾为主，商务、会议、旅游客人。

饭店C：中外学术界人士，会议客人、商务客人。

饭店D：内宾为主，商务、会议客人。

(四)饭店优势、劣势和机会、威胁分析(SWOT分析)

1.饭店优势、劣势分析

(1)优势：

○ 饭店地理位置较好，处于世贸商城与上海展览中心的中间，延安路高架在附近有出入口；饭店周边有较多公寓和写字楼。

○ 饭店转制为锦江国际管理公司教育培训中心实验饭店，这对目标市场而言，其管理和服务水平将代表锦江水准，因为她是锦江国际管理公司未来中层管理人员的摇篮；作为实验饭店，享有税收优惠，价格相对有吸引力；作为实验饭店，可利用公司厨师优势和国际交流的机会，经常举行餐饮演示，丰富餐饮产品，吸引顾客。

○ 客房、商务中心和会议的设施设备新、齐全、先进，在竞争对手中处于领先位置。尤其是会议设施设备，在全市同星级饭店中也处领先地位。

○ 依托锦江集团饭店管理的美誉度，具有品牌优势。

○ 有比竞争对手更长的经营历史，有一些长包户老顾客。

○ 在长期的经营中，与当地区政府建立了较好的关系。

○ 有较强的饭店业培训师资队伍，可以为酒店经营管理提供建议，有利于新产品的开发。

○ 饭店的仿膳菜沪上有名。

○ 饭店建筑历史较长，是市级保护建筑。

(2)劣势：

○ 饭店自 1978 年对外营业以来，尚未建立起一个较好的市场形象，也没有稳定的购买客源。

○ 客房设施能满足商务客人要求，但娱乐设施不全。

○ 客房数少，不能同时接待多个会议

○ 只有零点餐厅而没有宴会厅，且餐位少。

○ 饭店周围缺少商业网点，对于旅游客人的购物不方便。同时也影响到餐厅的上门客生意。

○ 饭店老员工的比例较高，他们有良好的服务意识和服务技能，但外语会话能力差，接受新产品的意识不强。

2.饭店机会、威胁分析

(1)机会：

○ 培训中心与瑞士洛桑酒店学院进行合作培训，将带来许多学术交流机会，也因此会提升饭店的形象；

○ 饭店周边目前尚无市场影响力大的餐厅，有婚宴、家庭宴、商务宴、甚至外卖等潜在市场需求；

○ 利用与区政府的良好关系，进一步加强合作，争取成为区政府政务活动的首选饭店；

○ 饭店周围尚无气氛好的咖啡室，而商务洽谈、会友休闲等又需要这样的场所；

○ 周边有较多的科研、医疗机构，他们需要有学术气氛浓、价格优的交流场所；

○ 受东南亚经济危机的影响，这些地区商务客人开始寻求价格相对低的商务饭店。

(2)威胁：

○ 竞争对手有较稳定的客源，有灵活的经营手段。如 C 酒店有上海图书学术协会的依托，各种学术会议为饭店带来很多客人。

○ 竞争饭店的资金来源充足，负债较低。

○ 新的竞争对手不断出现，如兴国饭店正在建造的新楼、即将开业的华山路江苏路口的天堂饭店等。

（五）市场营销目标

1.目标市场

根据上述分析，饭店的目标市场主要是国内高级商务客人和教学、医疗、科研界人士，兼顾一些小型学术会议、商务会议和境外旅游团队。

○ 商务客人：本地区三星级以上的商务饭店已显过剩，但由于饭店的硬件优势和价格优势，可吸引国有企业高级商务客人、合资企业中方雇员及其他商务客人。

○ 教学、医疗、科研界人士：饭店是锦江国际管理公司培训中心的实验饭店，本身具有较好的学术气氛，产品质优而价格优惠，这对他们有亲切感。

○ 会议客人：饭店会议设施齐全，适应中小型商务会议、公司董事会议、学术会议。

○ 境外旅游团队：饭店在需要补充不足的客源时，可以吸引一些境外旅游团队。

2.销售目标

鉴于对今年的市场分析，国内客人将是主要的目标市场，相应的平均房价会有所下降。同时因为酒店重新装修和改制，新的市场形象尚未确立，所以建议销售目标以保本为主。根据饭店的各项成本开支，客房的营收目标约 700 万元。

（六)饭店营销因素组合

1.产品策略

(1)提高餐饮质量、创立特色产品：餐饮在饭店经营中的作用越来越重要，餐饮带动饭店其他产品销售的作用已成共识，而饭店在这方面恰是弱项。应充分利用培训中心优势，定期举办国内外名厨技艺展示活动；发掘原有的“仿膳菜”，推出诸如窝窝头、小米粥等绿色食品；精心制作商务套餐、会议套餐、家庭套餐；半成品、中西点外卖。

(2)重视产品组合：产品组合的目的是增强产品的吸引力、增加销售量。合理计划餐饮产品与客房、娱乐等的组合 ，以及饭店产品与周边娱乐设施的组合，充分利用周边资源。具体设想有：

○ 产品组合一：商务组合

饭店客房主要按商务客人的需求进行设计，客房宽敞，有 E-mail 接口。客人除了能享受到三星级同类饭店的所有设施外，本饭店还为商务客人准备了“VOD”系统，该系统能准确、及时地传输声音、图象信息，可以进行远程商务谈判、转播远程会议等。依据市场定位，国内中档商务客人是饭店的主要目标顾客。

为了表示酒店对目标商务客人的热忱欢迎，每在酒店住一个房夜，酒店除了包双早外，还将哆费提供一份商务套餐。当商务客人支付 RMB380 元一个房夜后，会感觉非常值得。

○ 产品组合二：会议组合

饭店作为洛桑—锦江合作培训的示范酒店，有技术先进、配置合理的会议和教学设施，适合中小型学术会议、商务会议。“VOD”系统的支持，更使得会议策划者毫不犹豫的作出选择。酒店的规模和酒店的服务理念，决定了会议客人在整个会议期间将成为全酒店注目的贵宾。如果在会议期间，使用本酒店 30 个房夜的客房 (每个房夜 RMB300 元)，就可以免费使用所有会议设施及服务，或者酒店优惠提供 30 人的会议用餐 (每人标准 30 元)。

○ 产品组合三：婚宴组合

酒店在这方面的差异性优势并不明显。主要市场是低档婚宴 (每桌 RMB1000 元左右)。

消费满 7 桌 (每桌 RMB1000 元)，免费提供一个房夜标准间婚房，免费摄像服务，并可选择：a.赠送婚礼 VCD 片一张；b.赠送营养早餐二份。

消费满 7 桌(每桌 RMB1500 元)，免费提供一个房夜套间婚房，其余与上述相同。

○ 产品组合四：周末包价

每周五、六、日三天，享受此包价。

适应对象主要是来上海购物游的家庭，需要在江浙二省或上海各入境口做广告。

产品优势：延安路高架江苏路口下来就是饭店，有停车场，客房宽敞可免费加床。

包价内容：RMB300 元一个房夜，包早餐、免费停车、OK 房免费点歌三首、午餐、晚餐和咖啡厅消费均 7 折优惠。

(3)不放过任何可能的节日，不断推出新产品。

(4)创造轻松、温馨的气氛：“气氛”在组成饭店产品诸要素中起着重要作用。气氛是服务态度、服务技术、服务员的形象、饭店的建筑装潢、设施设备的布局、色彩、背景音乐等因素的综合，体现了一种文化品味。饭店的某些硬件上的劣势可由良好的气氛加以弥补，而这不需要投资太多的资金。可以通过：建立并严格执行科学高效的管理制度、建设饭店文化形成统一的价值观、提高服务员的审美和业务能力、注意设施设备布局的艺术审美效果等方法实现。

2.价格策略

饭店的原有固定资产大多已折旧完，现仅以投资装修的 1000 万元计算。其中用于客房装修的是 800 万元。

○ 按保本点订价法：

公式：保平平均房价＝(固定成本+变动成本)÷保本点销售量

一年固定成本：

工资福利［2300×140)+(800×50)］×12＝4344000

折旧费 8000000×10%＝80000 (按 10 年折旧)

保险、税金等略

总固定成本＝4344000+800000＝5144000

一年变动成本：设每出租一间房夜的变动成本为 35 元，年平均出租率为 50%、房间数 100，则总变动成本＝100×50%×365×35＝638750

保本平均房价＝(5144000+638750)÷100×50%×365＝316.9

〇 通过上述计算，建议标房的门市价为 480 元 (60 美元)，最低卖价为 288 元 (6 折)。这一价格既能保本，又与竞争饭店的价格相仿，有一定竞争力。

〇 按照这一订价，全年平均房价可达到 300 元，若平均出租率为 65%，则客房营收是 7117500 元，实现保本。

3.销售渠道策略

依据饭店房数少的特点，宜采用直接销售和一级销售渠道二种形式，以前者为主。

〇 直接销售：饭店的销售人员直接与目标顾客接触，建立关系，形成较为稳定的客源。

〇 一级销售：选择一至二家旅行社，提供小型外国团队；与科技、教育机构建立关系，请求提供会议客人。

〇 建立电脑订房系统，与国内有关旅游订房网络订立合约，接受电脑订房。

4.促销策略

(1)广告策划

〇 建立饭店形象：利用改制之机，结合公司品牌，推出“锦江-洛桑合作培训的示范酒店，让您获得超值享受”的饭店形象。

都市景象：繁华、忙碌

饭店气氛：轻松、温馨

〇 媒体选择：由于饭店近年来多次装修改造，资金紧张，营销费用适度从紧，宜选择上海卫视旅游栏目、有关报刊作宣传性介绍；广告媒体可选择电台的商业栏目 (费用较低，但效果不错)、教学及学术刊物。

〇 广告计划

一季度：10 点档卫视旅游栏目，每月 4 次

二季度：有关教学、学术刊物专访，介绍培训中心

三季度：电台商业信息栏目插播广告 (延续至年底)

四季度：卫视旅游栏目专访介绍达华宾馆的“仿膳菜”

(2)人员销售：这是最有效的销售方法，需要训练有素的销售员。销售员应熟悉业务、饭店产品，并有与商业企业、教学科研等行业找到共同语言的基础。

利用原有的销售渠道，走访和争取老客户。

(3)内部促销：在饭店的大堂、电梯等场所，宣传饭店产品，指示消费场所；培养全体服务员的促销意识，奖励主动促销且受顾客欢迎的服务员。

(七)营销预算

单位：万元

内 容 一 季 度 二 季 度 三 季 度 四 季 度

广告

报刊

电视

电台

宣传册(放客房、公共场所)

邮寄(访老客户)

3

5

0.05

2

2

0.03

0.03
2

2

0.03
营业推广
公司促销会
中间商促销
20

10
公共关系
人工费
招待费
材料费
1
0.2
2
1
0.2

1
0.5
销售访问
人工费
管理费
差旅费
通信费
2
1
3
0.02
2

1
1
0.02
2
1
0.5
0.02
2
1
1
0.03
总 计　37.09　17.25　5.55　10.56

（八）营销计划的实施和控制

1.计划的实施

○ 营销计划的实施需要各部门（生产、销售、财务、人事等）的协调和配合。

为了鼓励前台接待人员主动促销，建议给予门市价的 7 折的决定权；各生产部门按照产品策略的意见，设计、生产好产品，并及时了解顾客的想法。

○ 根据营销目标，平均每月要完成 60 万元的客房营收。考虑到季节的差异，各月份的营收指标分配如下：

单位：万元

月份	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
营收指标	30	30	50	80	80	80	50	60	80	80	60	50

2.销售控制

○ 各细分市场的业绩评估

采用下表的形式，每月进行一次评估，及时分析完不成相应销售指标的原因(是产品、服务?还是促销方式、价格问题?)，提出相应的措施。

细分市场	目标销售额	实际销售额	绝对差额
商务市场			
会议市场			
旅游团队			

○ 统计市场占有份额

以前面确定的竞争对手作为参照，每月统计出各细分市场的总销售额，然后用本饭店在该市场的销售额与之比较，提出所占的市场份额。预计理想的市场份额目标是：商务市场占 20%、会议市场占 30%、旅游团队占 15%。

达华宾馆 1999 年度营销策划点评

饭店年度营销策划是指导饭店一年内各种营销活动的文件。策划的目的，是通过分析、预测来确定饭店应该做些什么，怎样去做，才能尽可能的创造好的业绩。

达华宾馆是经过一年的停业装修、体制转换后重新开业的，对于市场而言，饭店有一个重新建立市场形象的过程，其中包括市场定位、产品定位、价格定位等策略的重新确定。这些策略的确定，不同于一个连续性经营的饭店，它几乎没有过去几年的累比性，主要是从对市场的分析、竞争的分析、以及饭店自身优势的分析来作出决策。

按照饭店营销策划书的构成，达华宾馆的这份年度营销策划的各项要点均已考虑到，当年的实践也基本上符合策划所预测的情况，表明作策划书前的市场调研比较充分，策划的构思也较全面。但是，这份策划的具体分析显得不详实，提供的资料欠说服力，还可以更精确些。

主要表现为：

1.关于市场分析

在确定 98 年度本地市场的客流量方面，数据的收集不全面。如三星级饭店的平均客房出租率 50%，但对于其中的各细分市场的统计却没有，无法了解是那类客人占主导地位，从而对这类顾客的需求特点进行进一步分析。

市场分析的重点是预测市场成长性因素，即哪些是决定顾客对饭店产品需求增长的现实因素。政治的、经济的、文化的、社会的、技术的状况等都可能影响到消费者对饭店产品的需求，因此这方面的分析可以再具体些。例如从各地居民年平均收入着手，预测进入上海市场的客人数量，并通过抽象调查，分析各类宾客入住二、三星级饭店的比例、平均停留天数、平均消费水平等，推测哪一细分市场将是主要增长点，以及这一细分市场的规模有多大，这样，市场分析的参考价值就更高些。

2.关于竞争分析

竞争分析的目的是了解各竞争饭店的产品特点、营销策略，并找出自己饭店的竞争优势。

本例中的竞争分析只是统计了各竞争对手的硬件设施和服务项目，而对服务水平、管理水平等软件方面的情况没有足够重视。理想的分析还应包括饭店的地理位置、销售渠道策略、价格策略、服务技术、服务时效等因素，然后对自己饭店的这些因素作详细的分析，通过比较找出各自的优势。例如，各竞争饭店决定出租率高低的主要因素是价格，那么，如果自己饭店成功采用非价格竞争措施去吸引客人，便是优势。

3.关于 SWOT 分析

优势和劣势分析主要是从饭店内部的营销资源、资金力量、员工素质和管理资源等方面去比较，目的是在确定目标市场和营销策略，充分发挥饭店优势，扬长避短。机会分析则是利用顾客未满足的需求、饭店的有利条件，推出相应的产品或促销方法，争取理想的市场份额。

SWOT 分析是一个整体，根据不同的组合可以有四种情形：(1)有优势也有机会，相应的策略是增长型策略；(2)有机会但处劣势，需要转换经营机制，调整内部资源；(3)有优势同时存在威胁，采取多种经营策略，以减少风险；(4)有威胁又处劣势，宜采取防御性策略，或者退出竞争。

4.关于营销目标

在作目标市场定位时，应该对各细分市场顾客的需求作尽可能详细的描述，最好是通过对入住三星级饭店的客人的抽样调查，分析他们最满意的产品服务是怎样?最不满意的产品服务又是怎样?

在确定营销目标的同时，应预计各细分市场的目标营收及其在总营收中所占的比例，以便为选择促销方法、核算促销成本提供依据。

如：

商务市场	30%
会议市场	40%
国外旅游团队	10%
其他散客	20%

5.关于营销因素组合

价格的确定除了考虑成本、投资回报之外，还要考虑目标市场顾客的期望价格是多少，并且计算出折扣成本，以便计划季节差价、团体折扣，从而在具体实施价格策略时，确保既能吸引顾客又能盈利。

作为一家重新开业的饭店，最需要的是把产品告诉给顾客，也就是说，加强与顾客的沟通应该是这份策划书重点思考的内容之一，但本案例可能出于经费的考虑，对此的策划没有足够的重视。与顾客沟通的方法通常有广告、营业推广、人员沟通等，广告的创意、表现、媒体

选择等的策划将是十分重要的。

案例十七　中住公司——乐屋地板营销策划

2001 年 3 月 18 日下午，中住住宅产品有限公司营销中心的经理阿伟，此刻正独自静静地坐在办公室里。阿伟自去年 8 月开始操作乐屋地板项目以来，一直在学习，一直在观察，一直在思考，也一直在摸索着规律性的东西，对于中住公司经营地板的全过程、不太理想的经营现状及现在所面临的问题，阿伟是清楚的，但对于一些问题又难以决断，苦恼一直在缠绕着他。

一、面临的问题

(一)调整产品系列问题

乐屋是一个新品牌，在市场上没有知名度，尚没有在消费者心目中形成一个明确的高档地板品牌的概念。虽然公司运作地板项目已经有半年，但仍然处于市场开拓期。在这个时候，增加低档次产品，可能会使消费者认为乐屋产品本身就是一个中低档次产品，从而形成固定的印象，影响乐屋地板高档品牌的树立。还有低档次产品进入市场的方式问题。新增加的低档次地板，是否仍以乐屋品牌出现?如以乐屋品牌出现，则会引起上述的弊端。而以其他品牌出现，与乐屋专卖怎么结合?需要新开设另外的专卖店吗?如果不增加低档次产品，使乐屋产品形成系列，又恐怕难以将销售量做大，专卖店难以持久，势必影响各级经销商的稳定性。
如何确定乐屋新品种进入市场的方式、时机，并如何进行实施呢?

(二)价格问题

目前在全国各地市场上，乐屋地板的市场零售价格高低不一、参差不齐，有些地方实际成交价仅为 160 元/平方米，有些地方高达 228 元/平方米，与中住公司所要求的 198—208 元/平方米的零售价格相差甚大。执行不同价格的经销商意见截然不同，调低价格的经销商说，198 元/平方米的价格销售不动，降价可以提高销售量；而调高价格的经销商认为，每平方米调低二三十元也卖不动，还不如提高价格，扩大利润空间，成交一笔是一笔。中住公司是否需要调整零售价格呢?调整价格对销售有多大的促进呢?另外，中住公司是否需要统一全国市场零售价格呢?即便是中住公司硬性统一全国零售价格，有的经销商变相降低，又如何及时发现并处理呢?

(三)广告问题

乐屋地板如何做广告，是争论最多的一个问题。首先是广告内容的确定。现在三个创意，分别突出了乐屋地板的三个显著的特征，即独特的凹凸表面、特有的凹型接缝结构、逼真的木纹纹理等三个特点。三个创意，各有突出、各有千秋，难以取舍。其次是广告侧重点问题。有些人认为，做广告的目的，就是要提高乐屋的知名度，因此不需要多么复杂的创意，仅做 5 秒版的广告，让人知道乐屋地板就足够了。另一部分人认为，在初期做广告，首先必须以新颖的广告创意来表现乐屋地板与众不同的特点，需要较长的广告版面，以功能性广告为主。再有，广告投放问题。有人主张在中央台做，受众多、覆盖面广。有人认为，在中央台做，不如在各地有线电视台做，价格低、有针对性，对于销售有直接促进作用。还有人认为，广告投放要针对乐屋的目标消费群体，投放在这部分消费群体关注的电视栏目，不能只看收视率高低。

另外，公司今年上半年的广告预算仅有 100 万元，与广告需求相比是杯水车薪。如何利用有限的资金，使其尽可能地发挥作用，应该确定何种广告制作形式和媒体投放方式呢?广告问题令人头疼。

(四)分销渠道问题

这个问题也涉及到经销价格的各级价差是否合理的问题。目前乐屋专卖店大多数是由各地区的总经销商开设的，128 元/平方米购进，198-208 元/平方米卖出，中间利润空间很大。而对于下一级经销商，进价高出 20 元/平方米，而对专卖店只有 10 元/平方米的价差，利润

空间非常小。从目前经销商发展情况看，二级分销商数量十分有限，这种情况延续下去，乐屋地板不会在很短的时间内在全国各地市场普遍推开。目前是否需要调整经销价格体系?如进行调整，各地区总经销商会有什么举动?如何调整，才能迅速把二级市场开发出来?从另一个方面考虑，这种三级分销体系存在是否合理的问题。如果取消中间一级经销商，中住公司可以更直接地面对市场、开拓市场，了解信息将更为便捷，但同时将直接面对数倍数量的经销商，公司如何进行统一管理?这样做，将使经销商单笔进货数量下降，势必增加更多的运输费用，成本增加。有没有必要对现有经销体系进行调整呢?

阿伟坐在办公室里,静静地思索着这些问题。他不由地回忆起经营地板项目以来的一幕一幕。

二、中住住宅产品有限公司

中住住宅产品有限公司是全国住宅产品大型商业流通企业，属于股份制有限责任公司，于 1999 年组建。注册资金 6500 万元，股东单位主要有江苏双良集团、中建科股份有限公司等。中住公司的组建与我国近几年住宅产业的迅速发展这个主题是分不开的。

住宅是资源、原材料的巨大消耗者，对国民经济有较大的影响，住宅产业增加 1 亿元的产值，会使国民经济增加 2.9 亿元的总产值，涉及建材、冶金、轻工、化工、机械、电子、通讯等主要产业，并影响装饰、家具、家电和服务业的发展。因此，我国已明确住宅产业为国家的支柱产业。特别是住房体制改革，强调要实现住房分配货币化、商品化，使居民住房建设成为我国新的经济增长点。“十五”期间，我国城镇居民住宅将以每年 5 亿平方米的建设速度发展，同时，现有 29 亿平方米的城镇住宅需要进行不同程度的装修改造，建筑装饰装修行业将进入一个快速发展的黄金时期，市场潜力十分巨大。

根据住宅产业必将持续红火的发展前景,组建营销网络覆盖面广、交易量占有一定市场份额、以市场导向为主、具有现代经营机制的“住宅产品有限公司”，是有很好的发展前途的。

中住公司正是在这种背景下组建的。中住公司虽然成立时间不长，但本身具有诸多的优势，特别是拥有国家建设部等有关政府部门及国家政策的支持优势，在两年的初期发展中显示出巨大的发展潜力。

中住公司的经营理念是先进的，经营机制是灵活的，政府支持背景也是确实存在的，但在两年的经营过程中，也遇到了巨大的市场竞争压力。国内建材超市虽然刚刚起步，但发展迅速，竞争越来越激烈。竞争对手纷纷崛起，如北京的东方家园、宜家家居，上海的九百家居、百安居，天津的天津家居等。同时随着中国加入 WTO 进程的不断加快，国外众多建材零售企业携巨资杀入中国，如 OBI、HOME DEPOT、麦德龙等。

在内部运营上，中住公司也出现了一些亟待解决的问题：首先是资金严重不足。公司注册资金迟迟不能全部到位，投资及流动资金十分有限，严重制约了连锁超市建设、发展的速度。在全国范围内建立建材连锁超市，需要几亿乃至几十亿的资金投入，而中住公司仅靠各股东单位的单一投入，而无其他融资渠道，资金需求远远得不到满足。资金的缺乏，直接导致发展的迟缓。其次，中住公司人才的缺乏及对连锁超市业态的不熟悉、不了解，严重影响了事业的发展。中住建材连锁的优势，除体现在政府支持外，更重要的是要在统一采购、统一销售、统一管理等实体运作方面体现质优价廉、服务好的优势。这一优势无法在短期内发挥出来。再者，规模有限，难以降低成本，在短时间内难以有所作为和影响。正是这些问题的存在，特别是资金不足问题，也影响到了后来的地板项目的进一步拓展。

在这种情况下，中住公司对公司经营策略进行了调整，将单一连锁超市发展扩展为同时进行分销网络的建设，目的是将公司总经销、总代理的一些极有市场前景的产品单列出来，在短期内建立分销体系，扩大销售，从而消化费用，降低公司整体运营成本。为此，中住公司于 2000 的 8 月成立了营销中心，专门致力于分销网络的建立、管理和大宗建材产品的销售。也正是在这个时候，作为北京大学光华管理学院毕业的工商管理硕士，阿伟加入了中住公司，

担任营销中心的经理。

选择什么产品来建立分销网络呢?地板。这其中有几个原因：一是地板在建材市场上销售量很大，市场增长空间、发展潜力十分巨大，如果能够建成一个完整的全国地板经销网络的话，销售额是非常巨大的。二是地板行业比较规范，结算均是现款现货，没有拖欠货款的现象，不会产生较大的资金压力。三是经营地板的公司基本上都是赚钱的，很少能够听到有哪一家地板经营公司赔钱。还有，建立地板分销网络，不需要像建立建材市场一样，需要投入大量的建设资金。这对于中住公司非常重要。因此，乐屋地板就首先成为营销中心的经营品种。

三、西班牙法屋斯集团

乐屋地板就是西班牙法屋斯集团生产的。该集团是一家经营木材及相关产品的专业集团公司。

法屋斯集团创建于 1950 年，初期生产胶合板。从 1962 年到 1979 年，Andres 和 Faus S.A.在生产胶合板和三聚氰铵面板等方面达到西班牙国内先进水平，产品除在其国内销售外，逐步开始销向国际市场。

1978 年，专门制造和包装压条的 Novoperfil 成立。这些压条在纤维板基础上加工，然后再压上薄板和经高低压碾压后的特级伸缩纸。

1985 年，作为第二中心的 Andres Faus 成立。在这里，产品在第一中心的基础上进行改造，继而精工制作，为产品创造更高的市场价值。Faus III 成立于 1989 年，它是一个拥有特殊机器来生产经切割、齐边或钻孔的产品的全新工厂，其产品在厨房方面、特殊消费需求方面及为厂商提供按不同尺寸切成的小型产品等众多领域得到快速发展，产品畅销全世界。

Faus IV 成立于 1991 年，在这里，所有的门经成品加工或软加工切边后，被加工成一扇一扇特殊的各种门具。在随后的两年里又先后发展了 Faus V 和 Faus VI，继续生产各种辗压门。在 2000 年，法屋斯集团建立了一个新工厂作为新的生产线，工厂拥有为辗压地板配备的三台新型挤压机。该年年初，该集团又在美国西雅图开设了一个新的模制工厂，在巴西的 Parana 开设了一间生产辗压地板的工厂，生产符合世界潮流和时尚的强化木地板。另外，法屋斯集团在法国和阿根廷等 20 多个国家都有自己的仓库和办事处。实际上，法屋斯集团拥有 750 名生产工人，180 名管理人员，总部建筑面积达 15 万平方米，年销售收入达 13 亿美元。

法屋斯集团是一家大型生产企业集团，与同行业相比，在规模上为西班牙第一，并排在欧洲同行业前五名；其他行业也有涉足，如酿酒行业、旅游业等。

法屋斯集团虽然规模很大，但仍然是一家家族式企业，在公司管理上家族式特征非常明显。法屋斯集团一贯坚持一个原则，就是从不与别人比价格，它们对自己的产品非常有信心，产品质量有保证，更是在产品设计、创新上独树一帜，领先于世界。有些产品，如乐屋地板，确实是具有世界上独一无二的外观及生产工艺。

但从另一方面来讲，法屋斯集团又是固执的，它们非现代的管理模式，增加了生产成本，削弱了其产品在市场上的竞争力。另外，它们较低的服务意识和水平，让经销商吃尽了苦头，减弱了经销热度和吸引力。它们对市场信息了解不透，反应迟缓，在今天这个“世界变化快”的国际大市场中，难以根据市场变化而快速应变。

四、乐屋产品介绍

乐屋地板 (NOVO FLOOR)是由西班牙法屋斯集团于 2000 年初同步推向全球市场的一种强化木地板，是该集团系列产品的一个典型代表。

乐屋凹凸仿原木纹地板，采用了世界专利技术，其花纹模仿大自然中名贵古旧的树木纹理结构，自然、逼真，酷似庄园实木，特别迎合了今日人们追崇自然、返朴归真的愿望。尤其在欧洲，浪漫、自然而又典雅、华贵的装饰风格和建筑文化，使乐屋地板得到最惬意的发挥，地板与欧式建筑及家具相辅相成、浑然一体、融洽而贴切，所以乐屋凹凸仿原木纹地板一经

推出，就在欧洲引起轰动。乐屋地板使用世界专利技术和特殊的加工工艺，所生产的地板表面是凹凸的，宛如浮雕，脚感如实，防滑，尤适于老人、孩子。地板表面进行了抛光和防静电处理，晶莹剔透、光洁油亮，正如珍珠的表面。地板之间的接缝进行了特殊下沉处理，避免了出现普通地板接缝年旧上翘，藏污纳垢而又破坏外观的缺陷，从而极大地延长了地板的使用寿命。乐屋地板又是宽板结构，拼装简单、装饰效果好，铺装后的房间宽敞、美观、大气，一扫普通地板小、琐碎、凌乱的缺陷。当然它又是环保的，可以回收利用，甲醛含量符合欧洲标准，不会对人体造成任何损害。乐屋地板经国家人造板检测中心检测，各项指标完全超过或达到了强化木地板公共场所优等品国家标准。

乐屋地板避免了普通地板的色彩单调与款式呆板，蕴涵了无限的西班牙浪漫风情。乐屋地板本身的每一个典型特点，都可以成为一个“卖点”，这也正是中住公司选择它的原因。

中住公司引入乐屋地板，经历了一个较曲折的过程。西班牙法屋斯集团的产品其实早在 5 年前就进入了中国市场，只是那时使用的是罗伦特商标(外观与乐屋明显不同)。罗伦特当时是由江苏省的一个个体经销商带入国内的，以贸易的方式进口几个集装箱，销售完成以后，再进口几个集装箱，没有作为一个品牌来运作，因此罗伦特在中国市场上只风光了近两年时间，便随着竞争的加剧，市场的变动，逐渐地退出了竞争，失去了大部分市场，销售量一年比一年减少。

法屋斯集团不得不改变策略，为配合新型地板——乐屋地板的推出，在中国市场上积极寻找更好的合作伙伴。中住公司与法屋斯集团在 2000 年 6 月达成协议，中住公司成为乐屋产品在中国的总经销商。法屋斯集团的罗伦特地板从此在中国市场上消失，取而代之的是乐屋地板的新进入。但中住公司为取得这一身份，付出了进货额 2% 的代价(给予原中国地区总经销商)，也使得进货成本提高了 2%。

中住公司作为乐屋产品在全国总经销商，当时缺乏足够条件的，很多方面可以说是一片空白。当时中住公司对于地板一无所知，对地板市场不了解，缺乏地板行业经验，缺乏足够的资金，更没有运作地板的专业人才。中住公司选择乐屋是因为这是一个好产品，法屋斯集团选择中住公司是看中了中住公司的背景和未来的发展前景。

五、地板基础知识

木地板主要分为实木地板、实木复合地板、强化木地板、竹地板和软木地板五大类。

1.实木地板

实木地板主要包括榫接地板(又称企口地板)、平接地板(又称平口地板)、镶嵌地板、指接地板、集成材地板、拼花拼方地板、竖木地板等。目前，我国实木地板生产企业约 5000 多家，年生产能力可达 8000 万平方米，主要集中在珠江三角洲、宁沪杭及东北地区，其中年产 20 万平方米以上的厂家不足 2%。实木地板生产所用树种主要为进口材。

2.实木复合地板

实木复合地板分为三层实木复合地板、多层实木复合地板和细木工贴面地板，其表层一般为硬实木规格板。该种地板一般以外销为主。

3.竹材地板

竹材地板分为竹制地板和竹木复合地板，顾名思义其主要原料为竹材。我国是竹材资源丰富的国家，竹(木)地板生产逐年上升，年生产能力达 200 万平方米左右，主要出口到欧美及东南亚等国家和地区。

4.软木地板

软木地板是以栓皮栎树的树皮为原料经过粉碎、热压而成的一种地板。这种地板脚感好、弹性强、密封性强，而且很耐磨，具有良好的发展态势，可以取代地毯。该种地板产量十分有限。

5.强化木地板

强化木地板，又称强化复合地板，学名“层压贴面地板”，俗称“金刚板”。强化木地板最早出现在斯堪的纳维亚半岛，经瑞典、丹麦、挪威逐步由荷兰发展到德国，1993 年强化木地板走进美国，1994 年才在中国出现。

强化木地板由表面耐磨层、装饰层、基材层和防潮层胶合而成。

表面耐磨层，是强化木地板的保护神。耐磨层的主要成分是三氧化二铝，与蓝宝石的成分一样，所以非常耐磨，并且有阻燃功能，抗得住烟头的灼烫，使木地板具有一层坚固的外衣。强化木地板的耐磨转数来自于砂轮通过 3 号砂纸作用于地板表面耐磨层，进行转动研磨，直至耐磨层被破坏而产生的砂轮转数。当砂轮研磨至地板表面耐磨层出现磨痕时，此时的转数称为初始耐磨转数，当耐磨层被完全破坏时的砂轮转数称为最终耐磨转数。强化木地板产品性能指标中耐磨转数指的是初始耐磨转数与最终耐磨转数的平均数。耐磨转数是强化木地板质量非常重要的一个指标，直接决定强化木地板的使用寿命。6000 转的用在卧室可使用 10 年以上，而 9000 转的还适用于公共场所。一般家庭使用在 6000 转左右。

第二层是装饰层。采用一种经过特殊加工的木材衍生的产品印刷纸，放入三聚氨氢溶液中浸泡后经化学反应得到，性质稳定，防水、防紫外线、不褪色又耐磨的装饰层，产品看起来像真的木材。

第三层是基材做的防潮板。基材又分为高密度板、中密度板和特殊的刨花板。它们由速生林木材绞碎，制成微小的细末，再高温高压成型，所以非常地结实，非常地耐压抗冲击，又保留了木材自然的呼吸与弹性的特点。

最下层是平衡层。胶合在地板的反面，起到稳定与防潮的作用。

四层同时叠合，送入生产线，经压机高温压制，便制作出了强化木地板的原板。原板再经切割，一块块的普通型强化木地板就制成了。

防火型强化木地板和普通型强化木地板的生产工艺大致是一样的,两者之间的区别在于表层，防火型木地板要多一道程序，先制成防火板本身，它的表面要厚一些。

相对于实木地板，强化木地板的优点在于它的耐磨性、抗冲击性、阻燃性、防潮不变形、易安装、易清洗、环保。

强化木地板一般采用悬浮式安装，操作起来非常方便，100 平方米的空间，三个人一天就可以安装完毕。

由于强化木地板的基材采用的都是可人工栽培的速生林，对自然界破坏小，积极地保护了原始森林的生态环境。

无论普通型还是防火型强化木地板，都是木材衍生的产品，所以都怕水浸，不宜安装在浴室里。

六、现有乐屋地板营销方案

阿伟于 2000 年 8 月份加入中住公司，马上就投入了乐屋地板项目的筹备、运作之中。阿伟虽然具有多年的从商经历，但对地板却了解不多，特别是地板专业知识、行业状况可以说是知之甚少。怎么办?当时采取了“拿来主义”的政策。为此，从一家专业地板经营公司“挖”来了一名具有丰富地板销售经验的专业人才，担任地板销售总监。根据销售总监的经验和对乐屋地板的理解，在当时匆匆忙忙地制定了一套一直执行至今的乐屋地板营销方案。

产品定位：乐屋地板表面特征明显区别于其他任何一种地板。由此考虑，接受这种地板的人群，也肯定具有区别于一般消费者的特征。那时已没有时间允许阿伟和他的同事们进行市场调查，仅根据这种地板显著的文化特征和明尚特点，认定：乐屋地板的消费群体是具有较高文化素养、追求自然时尚的一类消费群体，又由于乐屋地板的高成本、高价格，因此，这部分消费群体又具有较高收入水平的特征。这就是所谓的“双高”定位。

价格体系：应该说，当时中住公司在制定经销价格时，更多地考虑了中住公司的进货成本，也参考了行业内一般企业的做法，参照了中国地板行业第一品牌——圣象 2000 型地板及欧

典地板的经销价格。

表 1　圣象、欧典、乐屋地板价格体系　（单：元/平方米）

价格 品种	总经销价	分销商价	专卖店价	挂牌价	零售价
圣象 2000 型	148	158	168	238	228
欧典船甲板	98	108	118	168	178
乐　屋	128	148	158	208	198

经销体系：参照其他地板品牌建立分销体系的做法，中住公司采取了三级经销体系和乐屋专卖的形式。

第一级：地区总经销商。在每一个省、经济发达地区或几个地区设立一个总经销商，享受总经销价格，负责开发和管理本地区下一级经销商及专卖店，负责为本地区保有一定量的库存。

第二级：分销商。由地区总经销商发展，直接面对总经销商。中住公司可协助开发，但并不直接针对这一级经销商。分销商享受经销价格，不必保有大量库存。

第三级：乐屋专卖店。由第一级、第二级经销商直接开设或发展的各建材市场的地板摊位或夫妻店。该级享受专卖店价格，只在店面中摆设地板及配件样品、展品，不必设立库存。专卖店仅进行客户接待、洽谈、成交，送货、安装及其他售后服务工作由上一级经销商负责。

专卖店开设要求及支持办法：乐屋专卖店装修，执行中住公司统一的标准设计，由中住公司提供图纸及展示用品，以便于保持乐屋专属品牌形象。为支持更多乐屋专卖店开立，中住公司提供专卖店地面铺设用的全部地板。铺设地板采用事后返还，而不是现金形式，在以后从中住公司进货额度中按一定比例逐次、逐批地扣除。

广告方案：中住公司在中央电视台独自投放广告，进行品牌宣传。同时实行合作广告制度，以加大地区经销商在当地市场上投放销售广告的力度。经销商的广告投入，中住公司承担 50%，但承担总额不得超过该经销商年总进货额的 3%。

业务人员激励政策：销售总监及各业务人员执行底薪加业绩提成的薪酬体系。为了尽快将乐屋项目开展起来，公司实行了较大比例的提成政策，目的是提高对业务人员的激励作用。

七、乐屋地板经营现状

乐屋地板自 2000 年 9 月正式运作至 2001 年 2 月底，经营情况一直不太理想，无论是经销商发展数量还是专卖店开设数量，以及销售收入都没有达到中住公司原定的计划和要求，不足计划的 10%。

实际销售量及有关运作情况如下：

实际销售量：20 集装箱，销售收入不足 600 万元；

总经销商：21 家；

专卖店：25 家

进货量：51 集装箱，每箱 2500 平方米。

中住公司 2001 年全年计划：

销售量：250 集装箱，销售收入达到 7000 万元以上；

总经销商：在全国形成较完善的经销网络，基本无空白地区；

专卖店：180 家。

公司对经营现状不满意，阿伟对此也非常着急。作为他到中住公司操作的第一个项目，如果不能取得相当的成效，不能达到或接近公司的要求，会影响公司的后续投入，并会对以后其他项目的开发产生不良影响。为此，阿伟在 2001 年 2 月至 3 月，接连召开了多次业务人

员会议，讨论目前业务运作过程中所存在的问题，探讨解决问题、促进业务发展的办法和措施。

对于目前的经营状况，大家的看法和认识是有相当大的差异的，有些意见甚至是截然相反的。

有人说，目前所达到的工作成效是令人满意的，是非常成功的。中住公司仅于 2000 年 11 月至 12 月在中央二台做了两个月广告，包括制作和播出，广告总投入不足 100 万元。一个地板项目，在只有这么少的广告投入情况下，在这么短的时间内，能够基本完成全国分销网络的构建是非常不容易、非常不简单的，从来没有哪一个地板专业公司能够如此迅速地做到这个水平。仅靠一个好产品，不做广告或很少做广告，想在短期内产生很大影响，产生很大的销售量是不太现实的，现在乐屋在地板行业内几乎人人皆知，就已经很成功了。圣象 2000 年广告投入是 3000 万元，欧典 2000 年广告投入也在 2000 万 元以上。下一步，就是增大广告投入，让老百姓人人都知道。要操作一个地板项目，并想培育成一个响当当的全国著名品牌，每年没有二三千万元的广告投入是不可能的。

有人说，经过一段时间的摸索，对市场情况基本了解清楚了。销售上不去，主要在于价格太高。中国毕竟是发展中国家，居民平均收入水平太低，对地板的消费还处于低档次水平。目前市场上最受欢迎、销量最大的是价位在 80—120 元/平方米的地板，相比之下，乐屋地板价格太高了。其他品牌也是高价位的地板难以售出，举个例子，在新疆乌鲁木齐，圣象地板 2000 年全年销售 5 万多平方米，而圣象 2000 型地板仅售出 5000 平方米左右，大部分销售的是圣象低档次产品——爱家、波瑞。乐屋地板有特色，也肯定有市场，但这部分市场十分有限。要想扩大销售，必须增加乐屋低档次、低价位品种，或者降低价格。

也有人说，发展经销商、开设专卖店真是不容易，特别是在开发二级市场时，困难很大。在中小城市 ，经济不发达、收入低、有钱人少，因而乐屋地板的销售量会很小。销售量上不去，经销商开设的专卖店靠什么养活?

又有人提出不同的意见。价格并不是最重要的，最主要的是要做广告。目前，消费者对地板的消费还很不成熟、很不理性，对广告的依赖性和信任度较高。增加广告投入，提升乐屋地板的知名度，才是吸引经销商，扩大销售量的关键。

也有人提出反对做广告的意见。中住公司本身资金不足，不可能拿出大批资金做广告。再者说，广告效果不理想，大部分都浪费掉了。不如把有限的资金用在专卖店的装修支持上。专卖店的装修水平，是产品本身质量高低优劣的标志。把专卖店搞好了，把销售人员培训好了，销售就有针对性，消费者到店里洽谈、成交的可能性就会提高。投资 1000 万元做广告，还不如用 200 万元支持经销商的效果好。2000 年的广告不就失败了吗?白白地丢掉了 100 万元。

八、国内地板行业状况

由于强化木地板具有种种优点，进入市场以来，发展势头一直很猛，整个全球强化木地板的需求量/销售量迅速上升，特别是在中国市场上，每年的增长速度都在 50% 以上。全球及中国市场强化木地板销售量及增长见表 2、图 1、图 2。

表 2　全球及中国强化木地板销售量　（单位：百万平方米/年）

年份 地区	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
全　球	50	90	120	150	165	185	210	240
中　国	0.25		1.8	6	15	32	48	70

资料来源：《中国人造板协会通讯》，2000 年第 3 期。

图 1　全球强化木地板销售量示意图

图 2　中国强化木地板销售量示意图

在国内市场上，销售数量巨大增加的同时，强化木地板的品牌也由最初的圣象、鸳鸯等几个品牌，发展为现在的 100 多个品牌。特别是在近两年，新的产品、新的品牌不断进入市场，营销方式、手段越来越多样化，市场竞争急剧升温，地板广告漫天飞，地板价格逐步下降，这是每一个常去建材市场的人都能感觉到的。

最近几年，各个地板专业经营公司，在地板经营策略上逐步产生分化，走向两个极端。有少量地板公司走品牌扩张道路，不惜花费大量的精力、财力、物力培育自己的品牌，以品牌带动销售，扩大市场。目前在中国市场上做得比较成功的几个品牌有圣象、欧典、欧陆佳、瑞嘉等，品牌形象已深入到大部分消费者的心目中。采取这种策略的产品，主要是进口产品，由国内公司进行具本操作和实施。这些公司在中国市场开始引入强化木地板之时，就开始了经营，取得了相当丰厚的利润，特别是在初期，经营地板可以获得暴利。这些公司有实力实施塑造、培育品牌的策略和计划，每一家公司每年的广告投入都在 2000 万元以上。目前这几个品牌的销售量，占进口产品总销售量的 50% 以上。随着地板消费市场的逐步扩大和成熟，及国家行业管理的加强和市场的逐步规范，市场竞争的加剧，越来越多的有实力的地板公司走上品牌扩张之路。

实行这种策略的各个品牌，在营销方式上又有明显的差异。价格方面，绝大部分品牌实行的是高价策略，市场零售价一般在 200 元/平方米上下。圣象延伸了它的品牌，实行几个品牌并行策略，就强化木地板而言，圣象 2000、爱家、波瑞分别对应高、中、低三档价格。而欧典地板市场零售价位在 150—160 元/平方米之间，走的是中间道路，在这个价位上没有强有力的竞争对手。在促销方式上，这些品牌无一例外地使用了电视广告手段，特别是在市场开拓前期，均投入了巨大的广告费用。广告宣传方式、突出重点有所不同，但都强调的是各自的“卖点”。圣象是第一个进行大规模影响广告宣传的，它突出的是耐磨性能，给消费者留下了深刻印象，形成了消费者购买地板首先要问耐磨转数的效果。欧典宣传的是它的结构，提出了“健康的船甲板”的概念，老百姓虽然不明白，但接受了这个概念。柏高地板突出了水晶面，表现地板的光洁、油亮、美观。在销售渠道的设计和管理上，都实行了品牌专卖形式，三级或两级经销，只不过有的实行松散型，有的实行紧密型组织结构。

另一个极端是走低价格之路，实行这种策略的主要是国营公司和国内的三资、合资企业。生产基地设在国内，从国外进口生产设备和原材料，利用国内较低的劳动力，降低了生产成本和管理成本，在价格方面占有优势。这些产品在市场上的零售价格大部分在 100 元/平方米以下，经销价格在 50—60 元/平方米之间。低价地板占据了国内地板总销售量的绝大部分。应该说，随着改革开放，人民生活水平的提高，人们越来越多地使用地板，但地板消费观念尚未成熟，地板知识极其缺乏，使得这种低价位地板拥有巨大的市场，特别是在前几年，低价位地板销售非常红火。但经过几年的发展，消费者对地板的认识有所提高，也吃尽了低价地板质量低、服务差的苦头，逐步认识到品牌、质量、服务的重要性，对价格的依赖性逐步降低。但中国地板消费市场的巨大，收入水平的低层次，决定了低价位地板还必须拥有庞大的市场。

观察近几年地板行业的发展情况，从中可以看出，我国地板行业在蓬勃发展、迅速壮大的同时，存在着一系列的问题：

1.许多行业外人士见到木地板产业的蓬勃发展也纷纷投入大量的资金转向木地板生产，由于对木材的特性和加工技术的不精通，也就难以达到高品质、规模化的生产，大多效益不明显，很多企业和项目处于骑虎难下之势。竞争者的大量加入，使得地板行业的竞争日趋激烈。

2.行业标准制定工作滞后，缺乏统一完善的技术标准、铺设施工规范及验收标准，甚至有的

设计院和装饰公司对木地板知识也不甚了解，至于消费者对地板的选择更是盲目。整个消费市场严重存在重价格、轻质量，重外表、轻内在，重索板、轻油漆，重耐磨、轻综合指标的现象。管理工作的落后，造成地板行业运作的不规范和混乱。

3.以强化木地板为例，市场上一些利欲熏心的不法商人用假冒伪劣产品充斥市场，以次充好，欺骗消费者，严重阻碍了强化木地板市场的健康发展。这类假冒强化木地板，往往采取不正当竞争的手段进入工程项目。

4.在地板经营中，重销售、轻服务的现象尤为突出，更谈不上售后服务，造成投诉率居高不下。工程质量不达标，引起地板质量和安装质量两者之间的推委扯皮，使消费者蒙受不必要的损失。

上述问题的出现，反映了我国木地板市场极其混乱的状况，究其原因，多种多样。首先地板品种杂乱。国外大中小型企业生产的地板，在国内市场上基本上都可以找到，号称产自德国、法国、瑞士、比利时、日本等国家的地板随处可见。国产、合资生产的地板也多如牛毛。市场上鱼龙混杂、鱼目混珠的现象不在少数。

其次经营方式多种多样。有的是厂家自产自销，有的批发直销，上档次、有品牌的开设专卖店，有的多种地板混在一起销售。经销商有的是国有企业，更多的是个体户、夫妻店。经营方式的不同，管理上的不规范，引发种种问题不足为奇。

再次地板价格更是混乱。质量参差不齐，价格自然不一。有的地板仅售 50 多元/平方米，有的高达 1000 元/平方米以上。强化木地板更是这样，价格差距很大。一般的消费者对地板了解甚少，受广告和销售人员诱惑的程度较大，极易受欺骗和蒙蔽。价格的混乱和欺骗现象普遍存在，极大地损害了地板行业的健康发展。

走进建材销售市场，地板品种何其多、价格何其乱，仿佛雾里看花眼迷离，人人可能都会有这个感觉。地板市场的不规范，已影响到人们购买地板的积极性。消费者逐步变得谨慎、成熟和理性，从经销商的角度看，地板生意不像以前那么好做了，暴利时代已经没有了，地板公司基本上没有赔钱的时代也要结束了。

我国地板消费市场的不成熟和不太健康运转的现实，是任何一家地板经营公司在制定营销策略时必须要考虑的。

九、乐屋经销商的问题

2001 年 3 月初，大连的乐屋地板经销商参加了在大连举办的大型建材展览会，阿伟应邀参加了这次展览会。在大连展会期间，阿伟代表中住公司召开了东北地区经销商座谈会，目的是发现问题、吸取意见。

这次经销商座谈会开的非常成功，讨论充分、发言踊跃，气氛热烈，也颇有些紧张。经销商畅所欲言，提出了很多在经营过程中遇到的问题，对中住公司提出了很多要求，也提出了很多建议，对于有些急需解决的问题，阿伟在做会议总结发言时就做了明确而肯定的答复，但对一些涉及公司其他部门、与西班牙厂家有关的问题、广告问题等，答应回去研究、交涉，再在晚些时候召开的上海全国经销商会议上做明确的答复。

在会上，经销商反映的问题很多，阿伟感到在其他地区市场上也会存在同样的问题，具有普遍性和代表性。有些问题，也是阿伟操作地板项目以来感触最多、最深的一些问题。主要反映在以下几个方面：

(一)中住公司广告投入不够，影响太小，没有迅速提升乐屋知名度

中住公司只做了 2 个月的广告，中断广告播出已经接近 3 个月了，至今绝大部分消费者还不知道乐屋地板的存在。一个新品种进入市场，没有广告支持是远远不够的，特别是要运作一个市场，要培育一个响当当的品牌，要塑造一个高档、高品位的品牌，广告更是十分必需的。2000 年年底，在中央电视台二套生活栏目做了两个月的广告，效果非常不理想。哈尔滨的经销商说，到现在只有一个顾客是看到乐屋电视广告来咨询地板情况的，没有听到其他人

反映看到过乐屋电视广告。问其什么原因，经销商说：“中央电视台二套节目在黑龙江省看的人很少，收视率特别低，影响很小。还有，广告本身没有特点，没有突出乐屋地板的本身特点，不吸引人，记不住。”他们建议一是必须重新制作广告，广告片必须把乐屋地板凹凸仿原木的纹理结构所表现出来的美感突出出来，通过优美的画面表现乐屋的美丽、大方、大气，树立乐屋的高档产品形象。二是必须尽快投放广告，抓住春季家庭装修旺季，促进销售。如果再拖一到两个月，地板销售进入淡季，就起不到促进销售的效果了，广告投入就会浪费很大一部分。广告投放越快越好。三是投放的电视频道要选择收视率特别高的电视连续剧频道，比如说中央电视台 2001 年 3 月播放的《笑傲江湖》，大人、小孩都喜欢看，影响会很好。中央电视台八套即影视剧频道，在各地有相当高的收视率，有相当固定的收视群体，乐屋广告应该在这儿播放。

（二)中住公司对经销商的销售支持力度太小，必备的、配套的、促销的宣传资料和安装工具十分缺乏

在片区经销商会议上，大家对展架、宣传资料等销售工具配备情况非常不满意，每个人都提出了相同的意见，并纷纷要求中住公司设立日程表予以改进。确实，哈尔滨地区的经销商反映，他们现有两个专卖店，只有两套展架，一家一套，有些展板已经损害，有的已经缺失，根本不能起到展示的作用。资料更是没有，有顾客来店里咨询，想带一份宣传资料回去，和家里人商量，但我们的销售人员只能抱歉地说一声：“对不起，我们的资料全部发光了”。没有展架和资料，就像战士没有武器、弹药一样，很明显，展示效果和销售业绩会受到很大影响。还有，销售人员到住宅小区推销，必须携带地板样品，让小区居民看到实物，才有真实感受和说服力，从而增进销售。而配给的展示小样板，数量远远不够，有的经销商根本没有。安装工具至今也没有配发。这些工具、用品、资料的缺乏及不及时配送，既影响了经销商销售工作的开展，也严重影响了经销商的经销积极性，影响了经销商开设新的专卖店和发展二级经销商的积极性，影响了乐屋地板全国经销网络的布设与产品的销售。有的经销商甚至威胁说，如果这种状况不及时解决他们会考虑退出乐屋地板经销行列。

(三)乐屋必须增加低档次产品品种

大庆的经销商说，在东北地区，有钱人很多，但购买者更多的是一般老百姓，是工薪阶层。在这几个月的时间里，仅仅销售 2000 多平方米，明摆着亏损。乐屋地板是一种很好的产品，但毕竟价位太高，销售量有限。没有适合大部分消费者需求的产品，专卖店支撑不了太长时间。期望乐屋产品能形成系列，高中低各档次都有，不同的消费者都可以挑选到他喜欢而价格又能够接受的产品。目前，经销商只能做的是利用各种手段和方式或明或暗地降价，以期能促进销售量的提高。但降价是迫不得已的，副作用很大，会影响乐屋地板的形象和档次。在实际销售中也发现，降价对销售的促进并不大，消费者要购买乐屋地板，是欣赏其与众不同的特点，对价格的敏感性不是很强。还是希望增加低档次产品作为补充。

(四)经销商对专卖店铺设地板及合作广告费用返还方式不太满意

目前的返还办法，速度太慢，经销商承担了过多的资金压力，开设的专卖店越多，占压的资金越多。如果能够及时返还，他们可以投入更多的资金进行广告宣传，可以开设更多的专卖店。

阿伟逐渐从沉思中醒转过来，整理着自己的思路。明天是星期一，要召开公司总经理办公会议，听取阿伟的汇报，讨论乐屋地板有关方面的问题，决定是否对现有的营销方案进行调整。阿伟伏下案来，开始撰写明天的报告……

附件一

消费者地板购买心态调查

中住公司在 2001 年 2 月曾经委托一家咨询公司进行过市场调查。调查仅限于北京地区，样本数量虽然不是很多，但对于这次市场调查所得出的一些结论，阿伟认为仍具有较大的利用

价值。以下就是咨询公司交来的调查问卷统计报告。

一、样本说明

调查方式：随机访谈+抽样判断

有效问卷：366 份 男：198 女：138 夫妻：30

(一)样本年龄

30 岁以下：27.2%

30—39 岁：36.2%

40—49 岁：25.9%

50 岁以上：10.7%

(二)家庭月收入状况

1000—2000 元：9.5%

2000—3000 元：22.1%

3000—5000 元：47.5%

5000 元以上：22.9%

(三)教育程度

中专/高中：9.8%

大专：29.5%

大本：47.5%

研究生以上：13.1%

(四)被访者职业

工人：4.9%

管理人员：21.3%

公司职员：36.1%

企业经理：6.6%

其他(退休/个体)：31.1%

二、问卷分析报告

1.您家是否打算购买地板进行装修?

是：100%否：0(排除)

2.您知道哪些地板品牌(无提示问答)?您打算购买哪个品牌?

品　牌	第一提及率%	第二提及率%	第三提及率%	意向购买品牌%
圣象	67	15	8	35.3
欧典	18	38.3	15	36.0
欧陆佳		10	2	6.1
其他	15	8	4.7	17.4

3.您是通过什么途径知道这些品牌的?

电视广告：30.5%

终端：29.3%

报纸：16.0%

展览会：1.4%

其他(路牌、杂志、朋友介绍等)：22.8%

4.您对地板广告的印象是什么?

没有印象：60.7%

有印象：39.3%(其中印象明显的品牌为圣象 51.4%，欧典 8%)

5.请问您家的装修预算是多少?

1 万元以下：2.4%　　1—2 万元：4.4%　　2—3 万元：9.9%
3—4 万元：17.3%　　4—5 万元：19.3%　　5—7 万元：20.4%
7—10 万元：15.3%　　10 万元以上：10.1%　　不一定：0.9%

6.您准备选择什么类型的地板装修?

被访者在购买前已确定购买地板类型：91.1%

(1)装修预算在 5 万元以下：

实木地板：24.7%

强化复合地板：49.7%

还未决定：22%

其他地板：3.6%

(2)装修预算在 5 万元以上：

实木地板：46.5%

强化复合地板：33.2%

还未决定：15.9%

其他地板：4.4%

7.您购买地板时主要考虑因素是：

价格：55%

品质：51.7%

环保：41.7%

品牌知名度：25%

其他：26.6%

8.您在使用地板时考虑什么因素?

变形：48.3%

环保：30.1%

售后服务：28.5%

使用期限：19.3%

耐磨程度：35.8%

其他：55.6%

9.您打算购买什么价格的地板进行装修?

100 元/平方米以下：29.6%

100—150 元/平方米：38.3%

150—200 元/平方米：21.3%

200 元/平方米：10.8%

10.有一种表面凹凸可以防滑，且接缝下沉可以延长使用期限的地板，价格在 200 元/平方米左右，您是否会购买?

会购买：18.1%

不会购买：26.6%

可以考虑：25.2%

看看再说：30.1%

11.您知道乐屋地板吗?

知道：0.3% 不知道：99.7%

12.您家选择地板装修的决定权是谁?

男人：18.1%

女人：15.1%

共同决定：63.8%
其他：3%
附件二
乐屋地板影视广告创意
《怀旧篇》
片长：30 秒(可套剪 15 秒、5 秒)
制作方式：实拍+后期特技合成
创意方案：(淡雅的背景音乐起)
1.一处空旷的欧式、古典的大房子。房屋中，陈设着古旧家具，缕缕明亮而柔和的光线从宽大的落地窗投射进来。暖色的光线下，深色的地板纹理非常清晰。
2.屋子的角落，放置着一架蒙着布的陈旧钢琴。钢琴的边上，挂着一个陈旧的猪八戒面具，在微风中轻轻摇动。
(淡淡浮出字幕：如果说，岁月会尘封一切——)
3.(仰视)一只皮质精良(厚牛皮或翻毛皮、鹿皮等)的棕色皮箱放在地板上，一位随身穿着休闲西装、具有艺术气质的成熟男士站在大屋中央，他若有所思地审视着屋子的每个角落。
4.男士走到钢琴前，掀开蒙在钢琴上的布，一只手轻轻抚摩着起伏有致的黑白按键，另一只手拿起猪八戒面具。
(淡淡浮出字幕：那么，在尘封的记忆深处——)
5.(叠画)男士拿面具的手渐渐叠画成一只孩子的手，稚嫩、光洁、圆润。
6.(回忆，镜头拉开)大屋内，一个额头上戴着猪八戒面具、光着脚丫的小男孩追着一只沐浴后的小狗，开心地从卫生间跑入画面，男孩的小脚丫踏着地板上小狗跑过的湿漉漉的水渍追赶过来。
(淡淡浮出字幕：对乐屋的那份眷恋情怀——)
7.(特写)透过晶莹的水珠，可以清晰地看到地板原色、自然的木纹处理效果。小男孩抓住小狗，摘下额头的面具，调皮地戴在狗的脸上，小狗蒙着脑袋乱闯，抖抖身上的毛，滑落的水珠在地板上四散滚开——
8.水珠在地板上滚动跳跃，从水珠上下起伏滑动的痕迹中，可以看到地板表面上凹凸有致的纹理。
(淡淡浮出字幕：崭新如昔)
9.(叠画)跳跃的水珠，叠画回男士的手指在琴键上跳跃的镜头。
10.(镜头拉开)大屋子的地板上，焕然一新，地板折射着暖色的光线，衬出一种华贵而厚重的格调，乐屋的品牌标示像波浪一样从地板上淡淡滑过。
(淡淡浮出字幕：温暖清晰依旧)
11.男士的手指轻快而优雅地在钢琴上弹奏着，他微闭双目，沉醉在昔日美好的记忆中——
12.可爱的小狗跑过来，叼过猪八戒面具，沿着地板向远处跑去，男士开心地举起小狗，在地板中央缓缓地旋转着(俯拍)。
13.(镜头推近地板，斜侧特写)地板上，凹凸呈现的木纹，折射着暖色的光泽，显得古朴、自然、典雅。
(画外音，男声，古朴的凹凸木纹，浓浓的往日情怀)
14.品牌标版。
(画外音，浑厚的男声：西班牙原产，乐屋地板)
《品位篇》
片长：30 秒(可套剪 15 秒、5 秒)
制作方式：素材+实拍+后期特技合成

创意方案：
1.暖色调的光线投射下来，笼罩着一幅西班牙风格的抽象油画，整幅油画显得高贵典雅，品位不凡。
2.(镜头缓缓推近)油画画面上，独特抽象的条状纹理，在暖色光线散射下，折射着柔和的光泽。
3.一块“乐屋”地板缓缓浮出来，同样折射着暖色光泽，与油画画面上条状纹理自然地叠和在一起。
(白色渐淡的字幕：典雅高贵的色调纹理)
4.依然是橘黄色的暖色光线下，一架钢琴淡淡出现，钢琴映射着暖色光线，厚重中透出华贵。
5.(镜头缓缓推近)钢琴上起伏有致的黑白按键，组成一个律动的凹凸画面。
6.暖光笼罩的一块乐屋地板缓缓出现，(镜头侧面切入)地板上凹凸的立体木纹，与钢琴凹凸排列按键叠和在一起。(白色淡出字幕：凹凸有致的自然木纹)
7.几缕暖色光线投射在一个咖啡杯中，浓浓的咖啡在杯子里缓缓旋转，荡起一圈圈的涟漪。(特写)咖啡杯中一圈圈的涟漪。
8.一块“乐屋”地板缓缓出现，折射着暖色的光线，地板上一圈圈古典、自然的圆形木纹，与咖啡一圈圈的涟漪叠和在一起。
(白色淡出字幕：浓郁厚重的温情浪漫)
9.几块乐屋地板折射着柔和光线组合在一起，华丽而高贵。
(画外音，浑厚的男声：南欧风情，尽溶其中，西班牙乐屋地板)
10.企业标版。
《水珠篇》
片长：30 秒(可套剪 15 秒、5 秒)
制作方式：素材+三维动画+后期特技合成(实拍+后期特技合成)
创意文案：
1.背景为一块斜置的乐屋地板(特写局部)。暖色的地板表面上，一滴晶莹的大水珠落下来。
2.晶莹的水珠开始沿着地板向下滑落，水珠缓缓滑过一道凸起的纹理。透过水珠的折射，纹理清晰而醒目。
3.水珠的表面上，折射出一幅毕加索的名画。
4.水珠继续向下滑动，滑过地板上一道凹下的纹理。水珠将纹理折射得清晰而自然。
5.水珠的表面上，映射出一处西班牙斗牛场的场景。
6.水珠依然在缓缓向下滑动，滑过之处，折射出原色、自然的木纹处理效果，显出原始与自然。
7.水珠的表面，再次映射出充满西班牙风情的踢踏舞表演场面。
8.水珠在凹凸有致的地板上滑动着，因为凹凸表面的阻拦作用，终于停止了。静止的水珠表面上，映射出其他几款古朴典雅的乐屋地板。
(画外音及字幕：原始而自然的木纹处理，凹凸有致，光而不滑)
9.几块乐屋地板折射着柔和光线组合在一起，华丽而高贵。
(画外音，浑厚的男声：西班牙乐屋地板，南欧风情，尽情展现)
10.企业标板。
《拼图篇》
主题：重点突出乐屋地板独创的凹型接缝设计防止变形，使用长久。
思路：产品独有特性的传达
基调：和谐自然、诉求简单、容易记忆
创意文案：

1.(特写)一只男性大手拿着一片拼图块，放到白色背景前。
2.(特写)一只女性手拿着另一片拼图块，放到白色背影前，进行对接。
3.(特写)一只小手拿着一片拼图块，试与上述两处对接在一起，多次尝试没有拼上。
4.(特写)男性大手握着小手把拼图块放到旁边，女性手又拿起一片拼图块与其拼上。
5.(特写)两片拼图块变成竖面特技，从凹型槽延展成一块巨大的地板铺满整个大屋子。
(画外音：独创凹型接缝设计，防止变形，使用长久)
6.(中近)俯视一家三口坐在地板上，幸福和谐，做阅兵式拼图游戏。
7.(特写)乐屋地板背景，铺满拼图块(Logo 做成)叠画。
8.小孩子看着地板拼图高兴得意。
(画外音：踩得着地板，踩不着接缝)
9.Logo 块相撞，字面竖起。
(字幕：品质的、自然的、乐屋的)
《纹理篇》
主题：重点突出乐屋地板独创的凹凸仿原木纹设计，自然美观。
思路：乐屋产品独有凹凸仿原木纹特性的传达。
基调：幽默诙谐，轻松愉快，诉求简单，容易记忆。
创意文案：
1.(中景)夏天炎炎烈日。
(知了不停地叫“吱吱”)
2.(中近)室内，放着装修用的梯子、油漆桶、刷子，一个胖男子头戴一顶报纸做的帽子，躺在地板上，脸上、身上油漆斑斑道道。
3.(特写)胖子正在酣睡，嘴做呼噜吐气状。
(画外音：“胖子，开门，抬东西”)
4.(中近)胖子睡意蒙〖HT5，7SS〗目〖KG-*3/8〗龙〖HT〗地起身伸展。
5.胖子后背裸露部分，隐约可以看到原木纹理。
(特写：后背明显的原木纹理印在胖子背上)
6.(特技)胖子背上原木纹理变成乐屋地板。
(画外音：浮雕木纹，自然本色)
7.(定格叠画)切回室内，铺装地板的室内摆放着几盆绿色植物，阳光透过窗户洒落在地板上……
8.(特写)地板纹理中(乐屋)字样。突起，坚立。
(画外音：品质的、自然的、乐屋的)
9.(特写)Logo 与(乐屋)相撞，标版。
《啄木鸟篇》
创意说明：
1.画面表现风格惟美、高雅，通过光与影的运用，彰显乐屋地板凹凸木纹的质感。
2.摄影角度、配音、配乐都要体现出乐屋地板自然、大气、通透的装饰效果。“当!当!当!”音效设计为啄木鸟出场埋下伏笔。
3.啄木鸟这一情节的设计，以画龙点睛之笔，表现出乐屋地板的原木质感、效果逼真这一主要卖点。
创意文案：
1.清晨一缕暖暖的阳光透过窗子斜射到木屋内的地板上。
(轻柔、和谐的背景音乐。偶尔发出不和谐的音效：当!当!当)
2.(移镜)展示乐屋地板、墙板装饰过的房间，通透、气派的整体效果。

(偶尔发出不和谐的音效：当!当!当!)
3.镜头推近到墙角处，地板与墙板上的凹凸木纹，在光与影的勾画中层次分明、清晰可见。

4.高光组成的三维字体：“凹凸木纹”在墙板、地板处呈波浪状划过。
(同时出现字幕：“凹凸木纹，精工细制”)
5.镜头拉出，视线沿着墙板，延伸至房子的地中央。
6.一只啄木鸟不知什么时候从窗口飞入，误以为地板是木头，正认真地啄食，不时发出：“当!当!当!”的声音。
7.特写啄木鸟脚下逼真的仿原木树结。
(画外音：“凹凸木纹，实木质感”)
8.镜头拉出至全景，画面渐虚，出现乐屋地板的标版。
(乐屋的家，贴近自然的家)
9.落版。(字幕：西班牙原产，乐屋地板)
中住公司的第一次影视广告
广告总投入 100 万元，其中广告带制作 21 万元。
投放设想：
选择中央电视台这一覆盖率较高的大众媒体，进行品牌及产品特性的宣传。结合资金状况，最终决定集中投放于 CCTV—2《生活》栏目——该栏目的内容与“乐屋”产品具有较强的相关性，收视群体的层次、特征与“乐屋”目标消费群体基本吻合，对广告的目标收视群体具有较高的有效能及率，并收到较好的广告效果。
结合公司状况，与广告制作播出单位——中航公关广告公司商定：以 5 秒和 15 秒两个广告版本进行交叉投放，时间两个月，力求在短期内建立品牌知名度，为发展经销商网络提供广告支持，坚定分销商对“乐屋”品牌的信心。
广告创意：
在中航公司提供的《品位篇》、《怀旧篇》、《水珠篇》3 个广告创意中把《怀旧篇》和《水珠篇》结合起来，又增减了一些情节，组成了后来播出的广告故事原型，意图以倒叙的手法向人们讲述一个故事，从中表现出地板的古朴、自然、华贵、怀旧(仿旧)及凹凸、防滑等特点，力图告诉人们“乐屋”地板是追求高品质生活的首选。
广告播出时间：
2000 年 11 月至 12 月，共两个月。每天晚上 8：30 播出，第二天早上 7：00 和中午 12：30 重播一次，即每天播出三次。
广告投放效果：
各业务人员及各地区经销商普遍反映广告效果不好。反映的意见主要有：
广告创意没有新意，不吸引人；
画面暗淡，与同时间段播出的广告反差太大，不能有效刺激观众的视觉；
画面凌乱，镜头太多，令人眼花缭乱，不解其意；
有些地区收看不到；
画面没有联系电话，有意者与经销商联系困难；
广告投放频道不理想，应选择中央一台新闻联播时间；
投放时间太短，应常年播出等等。
原因分析：
1.首次拍摄广告经验不足，而合作单位——中航公司也是第一次拍摄地板广告，所以创意、经验也都不成熟。创意较好，但因为要描述的是一个故事，可能选择 1 分钟广告效果更能充分表现，至少也需 30 秒(事实上业务员对 30 秒的样片还是认可的)，但 15 秒显然不能完整

表述故事情节，5 秒就更不可能了，所以给人感觉画面凌乱，成人、小孩、狗，不知什么意思；而倒叙的手法显得时间更短、效果更差，在看到或听到乐屋地板时，广告片已结束，所以有的经销商提出广告只有 1 秒钟，时间太短。

2.广告播出时间不固定。因为是栏目中插播广告，所以广告播出时间随节目长短变化而变化，播出时间极不固定。据不完全统计，乐屋广告通常在晚上的播出时间是 20：06—20：32，有时甚至到 21：00 多，最晚一次为 21：54，给收看广告的经销商带来很大麻烦。有时等了一个多小时，可不留神，广告过去了(只听到“乐屋地板”再看，播完了)。而且乐屋广告播出前后，其他广告主题频频更换，也不便于收看。如“润舒滴眼液”广告时而在乐屋广告前，时而在后，若观众习惯在“润舒滴眼液”广告后收看乐屋广告，可能几天后又收不到了。

3.无主题文选词，因此广告不太容易记住。如：欧典地板的广告词“健康的船甲板”，主题鲜明、上口、易记。

4.地板特点较为突出，“乐屋”品牌强调不够。在短短的 15 秒应变当中，想突出的特点太多“凹凸木纹”、“古朴、自然”、“怀旧、仿旧”、“防滑”、“西班牙产地”等，结果哪一个也没记住。

5.由于时间紧，业务员、经销商都在迫切等待，而地板又迟迟不能抵京，所以制作周期太短，来不及反复推敲、修改，也未来得及多方征询意见。

6.打品牌期间，应尽量避免与同类产品广告在一起，若在一起，就应以绝对优势压倒对手，但乐屋广告前后有欧陆佳、永安、安信、柏高等(四合、圣象、瑞嘉等也播出过几期)多个品牌同时播出，乐屋广告形式、内容不新颖，播出时间又短，毫无优势可言，气势弱了许多，也严重影响了播出效果。

7.在电视广告播出同时，缺乏其他形式的广告配合，未能让更多的乐屋目标对象接触到，广告覆盖率和到达度自然很低。

《中住公司——乐屋地板营销策划》案例导读

一、教学用途

本案例是一个市场营销方面的综合案例，涉及到方方面面的问题，需要运用市场营销多方面的理论和知识进行分析、解决。本案例中包含了以下几个主要方面：

(一)产品定位：对市场进行调查，细分市场，确定目标消费群体的构成和特征。

(二)分销网络：分销模式的确定，对分销渠道开发、管理及控制的策略和手段。

(三)价格体系：根据分销网络中各级分销商承担的职能制定合理的价格差别政策；品牌、销量与价格关系；价格管理。

(四)促销策略：以影视广告为主的硬广告策略是否有助于分销网络的开发、品牌的推广及实际的销售，以及如何具体操作。

二、讨论参考题

1.如何确定乐屋地板在市场中的竞争地位?

2.如何与经销商进行有效的营销沟通?应注意的问题是什么?

三、背景信息

实际上，中住公司对于地板经营中可能出现的问题没有进行很好地预测和准备，只是在实际运作过程中，发现问题、解决问题。有些问题没有及时发现和解决，积累下来，影响了地板项目的进一步发展。

2001 年 4 月上旬，中住公司和法屋斯集团联合参加了在上海举办的第三届国际地面材料及铺装技术展览会。由于各个方面做了较好地安排和准备，展会取得了令人满意的效果，乐屋展台成为这次展会最风光、最引人注目、最有影响力的展台，特别是西班牙著名艺术家表演的极具浪漫风情的西班牙佛朗明戈舞蹈，吸引了众多的经销商观看，展出效果十分出众。乐屋在上海展会出尽风头，扩大了一定的市场影响，会对经销商产生一定的吸引力，在短期内可

能会有一些经销商加盟乐屋经销队伍。

在上海展览会期间，中住公司召开了乐屋全国经销商会议，乐屋经销商基本上都参加了这次会议。在会上，中住公司宣布了多项重大营销政策，加强了对各级经销商的支持力度。

1.广告：中住公司承诺继续在中央电视台投放广告。将根据经销商的要求重新制作广告带，争取早日投放。同时积极推动合作广告制度，在各地方电视台，中住公司与经销商一起做广告，中住公司承担广告费用的50%。

2.销售工具：中住公司将给予各经销商、专卖店足够的宣传资料，展架、展品、小样品按一店两套的标准足额配发，还要制作相当数量的活动展架，配给经销商，以便于经销商到各居民小区进行推销，安装工具，也要及时配发。

3.调整经销价格及促销方式：对现有经销价格体系进行调整，将一、二级经销商即地区总经销商与下级分销商之间的价格差调整为10元/平方米，其他价格相应向下调整，但零售价格基本不变。允许经销商以合适的理由进行促销活动，包括降价促销，促销方案要提前报批，促销效果要及时反馈。

4.引入新产品：在上海展览会上，法屋斯集团展出了一种新型地板——护缝型地板，对接缝接口进行了特殊处理，更加延长了地板的使用寿命，而价格不高于目前欧典船甲板型地板的价格，受到经销商的普遍欢迎。中住公司表示，2001年6月，这种地板将正式摆上各专卖店的店面。更低价位的地板将在9-10月份引进中国。这样，乐屋地板将形成高中低三个档次的产品系列，分别满足不同层次消费者的需要。

进入2001年4月中、下旬，乐屋经销网络的开发速度较前期有所加快，专卖店的数量也在不断增加，销售收入有一定增长，但总体情况还是不很理想，库存大量增加，资金周转不畅。由于资金紧张，中住公司在上海经销商会议上所作的广告承诺也一时兑现不了，各地乐屋经销商对此非常不满意，经销热情和信心有所下降。乐屋的发展前景不容乐观。

四、分析要点

(一)SWOT分析

一种新产品或品牌进入一个市场，必须进行市场调查，弄明白这种产品或品牌有无机会、机会多大、风险多高、具有哪些优势和劣势。只有把这些问题搞清楚了，才有可能进入下一步的实际操作。

乐屋地板的SWOT分析如下：

S(优势)：独创浮雕型凹凸表面；

弧型接缝，延长使用寿命；

美观大方的防原木纹饰面；

西班牙原产等。

W(劣势)：价格偏高；

品牌知名度低；

产品定位不明确；

配件不齐；

广告支持力度低等

O(机会)：强化木地板市场空间大；

消费者对乐屋产品有一定的接受意愿；

品牌知名度与实际购买不成正比；

消费者对品牌忠诚度低等。

T(威胁)：竞争对手强大；

突出的产品特征被消费者接受需要一个过程；

新产品不断增加，仿冒现象容易发生；

加盟经销商忠诚度低等。

(二)价格策略

价格不是一个单纯性的问题，牵一发而动全身，特别涉及到品牌定位问题。价格调整不当，会引发一系列问题。在进入市场之前，就产品定价必须进行市场调查，结合销售总量和总利润的要求、进货成本(包括各种市场营销费用)、竞争产品价格水平等因素，综合制定最适合市场要求和最具市场竞争力的价格。前期价格制定不当，后期进行调整弊端很大。就乐屋产品而言，从案例介绍中可以看出，是一种高档次的产品，所以在实际运作中要作为一个高档品牌来运作。高档品牌就意味着高质量的产品及优质的服务。同时，相比较其他著名品牌，乐屋的价位并不高，之所以市场接受力度较小(表现为销售量不大)，是因为乐屋的品牌形象没有很好地树立起来，乐屋品牌的附加价值及内涵还不够丰厚，不能给予购买者以满足感和自豪感。依本案例情况来看，不需要调整价格，改善营销的着眼点应放在价格之外，在市场策划上下功夫。

当然，产品的高价格意味着有限的销售量，既想在一个固定的市场上维持高价位，又想有巨大的销售量，是不太现实的。案例中，中住公司不能投入相当的资金进行广告、产品宣传、品牌塑造等系列市场策划活动，就只有走降价一条路了。这是没有办法的办法。

(三)产品组合策略

单一产品很难支撑一个庞大的分销网络。就乐屋专卖店而言，案例中说明了经销商们的反映，特别是乐屋地板是高价位产品，其单一性，不足以养活一个专卖店。从另一个角度看，任何一种产品，受产品生命周期理论影响，其经营周期或长或短，在现代社会里更为短暂，必须不断地开发、补充新的产品来代替。增加新品，更多地是满足扩大销售、提高获利率水平的目的和要求，正像本案例中说明的一样。

要避免陡然增加新产品所带来的弊端，关键在于新产品进入市场的策略和方式要对头。可以对本案例中的问题，这样进行设计：乐屋是一个大品牌、母品牌(广告要突出、宣传的品牌)，新增加的产品另起一个品牌名字，作为母品牌的衍生品牌。其实乐屋专卖店中的所有产品都是乐屋品牌，只不过细分之下又有更多的小品牌。正像圣象一样，圣象是中国地板行业响当当的第一品牌，牌下的产品众多，强化木地板便有圣象 2000、圣象爱家、圣象波瑞等。

新增加的产品，必须要具备与原产品明显不同的特点，以免市场上产生混淆，一旦操作不当，便危及母品牌。就乐屋产品而言，相比较现在的高价位，最需要的是增加中档，甚至低档价位的地板种类，以满足不同的需要。

(四)促销策略

案例中涉及广告方面的内容很多，围绕怎么做广告及广告内容的侧重点讨论很多。这是促销方面的内容。促销方式多种多样，完全不必拘泥于影视广告。

做广告的目的是提高乐屋的知名度，塑造一个高档的品牌形象。要达到这一目的，一般要分成两步走，先提升知名度，再解决品牌塑造问题。乐屋作为一个新品牌，其实最需要的就是提高知名度。名尚不知，何来美誉度、满意度?尤其在市场导入期，配合招商，关键是要让乐屋品牌响起来，最大限度地为消费者认知。

其他地板品牌在影视广告中突出的是自己产品的“卖点”，如圣象的耐磨、欧典的船甲板、柏高的水晶面等等。乐屋地板具有很多区别于其他品牌的特点，哪一个特点会成为最受市场欢迎的卖点?案例中没有交待，需要进行广泛的市场调查才知道。力图在广告中把所有的特点都表现出来，反而就没有特点了，等于什么特点也没有表现。

当然，广告能够把知名度的提高和品牌的塑造结合起来更好。否则，前期的广告投入虽然十分有效，乐屋为市场所知晓，但形象不佳，会累及品牌，以后可能会需要更多的投入来矫正。案例中给出的资金预算仅为 100 万元，难以考虑采取把二者结合起来的广告形式，因为这样做，需要大笔的广告费用投入。

广告形式多种多样。平面广告也是一种有效方式，相比之下，费用还低得多。软性广告也有独特的作用，特别是在品牌塑造上，可以利用更多的空间，形式上也可以不拘一格，甚至可以利用一次突发事件或活动，达到迅速提升乐屋知名度的效果。如果一定要做影视广告，地板行业的规矩如此，从效果和费用的关系出发，大可以到一些地方有线电视台去做，也许这样更可以瞄准最具销售潜力的市场。

案例十八、龙柏饭店婚宴组合策划书

一、任务概述

龙柏饭店位于上海著名的虹桥高级商住区。饭店以商务客人、会议客人作为主要的目标市场。在森林般茂盛的花园里、标准的网球场上，可以看到悠闲散步、运动健身的客人，幽静中充满了生命的活力。这是两个较为成熟的市场。

为了充分利用饭 店现有资源，进一步拓展经营市场，拟开发婚宴组合产品。婚宴市场的需求量足以成为饭店的又一个经营热点，预计能给饭店带来 15%的销售收入。

二、市场分析

据不完全统计，目前上海四、五星级饭店餐饮生意中的 30%的营业额来自婚宴。饭店所以对婚宴客人有吸引力，主要有如下一些优势：

饭店环境优雅，“够派头”、上档次

有客房，可供客人闹新房

配套服务内容多，节省了客人的精力

如今，人们对婚礼很看重。新人们采购化妆品、服装、床上用品等大多喜欢到东方商厦、巴黎春天、华亭伊势丹，往往是手拎大大小小的包装袋满载而归。而到大卖场去买家电、家用消费品，品种多、花色多，价格又比商店里便宜，很实惠。

到婚庆公司买喜糖也成了上海的一大时尚。沪上 50 多家婚庆公司、喜糖超市生意普遍兴旺。据玫瑰婚典喜糖公司反映，一天的喜糖销售能达到一万多元，不少年轻人看中的是婚庆公司的喜糖品种多、包装新、口味新，新人还可以根据自己的需要定做喜糖，时髦又有个性。

结婚定要风风光光地拍套结婚照。维纳斯淮海店每天要接待 10 对新人，结婚照的价格从 3000 元到上万元不等。

结婚要有鲜花、名车相伴，据沪上一家租车公司统计，每月出租凯迪拉克、林肯、宝马、别克这样的名车达三十辆次，尽管价格不菲。

总之，新人们的心理是：一辈子一次，该隆重些。但他们很忙，不想为此花费太多的精力。显然，婚宴市场的需求，饭店大多给予了满足。在占饭店餐饮营收 30%的喜筵中，大多价格在 1000 多元，如果婚宴策划更有些情调、内容更丰富些、服务更周到些，相信有一部分客人愿意出更高的价格来购买更值的产品。

上海五星级饭店中，花园饭店的婚宴起价每桌为 1888 元，他们有别于一般的饭店婚宴。这一层次顾客的需求尚未完全满足。

三、饭店环境、设施和服务项目概况

饭店位于虹桥路 2419 号。虹桥路是上海西区的一条重要通道，周围集中了世贸商城、国际贸易中心、国际展览中心、友谊商城等高级商展、商住场所。

此外，这里也是上海最主要的高级住宅区、外籍居住中心区，如古北新区、龙柏花苑、锦江经纬、皇朝别墅等。

虹桥路是高档的象征。

饭店的面积是其他任何竞争对手所不可比较的，拥有上海商务饭店中最大的花园，森林般自然、安静、怡人，品种达上百种之多的花卉，把园地装扮得分外娇艳。园内神奇地缀着几块湖面，你可以在她的旁边欣赏倒影或是垂钓，偶尔在你不经意时，会有小鸟过来与你对话。

这里有一种世外桃园的感觉。
饭店的客房掩隐在树林之中。客房内有电视、小酒吧、电话、七国语言的电视频道及与机场同步的即时航班信息频道、电热水瓶、吹风机等，可享受免费送报、擦鞋等服务。
四季厅是宴会厅，可容纳 250 人同时用餐，供应中式菜点。营业时间为上午 11：00 至晚上 11：00。
茉莉厅装潢华丽，可容纳 100 人宴请。营业时间为上午 11 点至晚上 10 点。
莲花厅是一个点菜厅，有餐位 150 个，经营上海菜为主。营业时间为 7：00 至 21：00。
沙逊花园餐厅是一个西餐厅，德国厨师主理。营业时间为 7：00 至 24：00。
此外，饭店还提供野外烧烤，可供近千人举办野外冷餐会。
饭店的综合部是沪上设施最好、项目最齐全的综合部。拥有室外标准网球场、室内标准游泳池、壁球、桌球、保龄球、健身房等数十个健身娱乐项目。
四、婚宴目标顾客
饭店的主要客源市场来自外籍职员、社会名流、外资商社、银行及证券机构等，这些客人层次高、消费额大，对饭店产品服务质量要求高，对环境也比较挑剔。所以，婚宴客人的层次也要高些。
根据饭店的特色，通过设计独特的婚宴包价，将目标市场定位在月收入 3000 元以上的白领阶层是可能的。
每桌筵席的最低价为 1588+15%服务费。
五、竞争对手情况
这一目标市场的主要竞争者是花园饭店的“花园婚典”。
花园饭店推出的主题是：锦绣婚宴在花园。一年举行四次婚宴发布会，请有关婚宴公司协助，展示婚宴模拟程序。
主要产品：
1888 元/桌
2880 元/桌
3280 元/桌
主要享受项目：
每桌精美菜单
主桌精美鲜花
嘉宾签名册
新娘换衣室 1 间
婚宴当晚免费停车券 2 张
婚礼程序策划
提供红地毯、音响、音乐、灯光
提供婚礼附属商品服务
凡惠顾 8 桌以上可享有：
新婚当晚蜜月标准房 1 间
新人次日玫瑰餐厅早餐
新房内鲜花 1 盆
新娘手捧花制成的卡贝艺术画 1 幅
凡惠顾 12 桌以上可享有：
新婚当晚蜜月标准房 1 间
新人次日玫瑰餐厅早餐
新房内鲜花 1 盆

新娘手捧花制成的卡贝艺术画 1 幅
新人午夜喜点
新婚次日饭店专车送新人(限市区内)
凡惠顾 20 桌以上可享有：
新婚当晚蜜月标准房 1 间
新人次日玫瑰餐厅早餐
新房内鲜花 1 盆
新娘手捧花制成的卡贝艺术画 1 幅
新人午夜喜点
新婚次日饭店专车送新人 (限市区内)
玫瑰餐厅周末自助餐券 2 张
六、婚宴产品组合方案
根据上述分析，龙柏饭店应利用独特的资源优势，设计竞争对手所没有、所无法模仿的产品，就有可能取胜。
1. 婚礼形式
(1) 中西式婚礼仪式
在美丽的花园草坪上，缕缕阳光，小鸟嬉闹……
乐队在演奏着欢快的乐曲，
迎宾小姐、先生穿着中式(或西式)盛装，按中式(或西式)程序欢迎新人们……
绿色的草坪，嫣红的地毯，专业的服务，让您倍感与众不同的温馨爱恋，纯洁的纱裙飘拂在草原浪漫的微风里。
让新人们记住这花、这天、这气氛、这日子。
(饭店提供迎宾小姐、先生和经验丰富的司仪，代请乐队。)
(2) 焰火晚会(价格视婚宴规模商议)
当筵席完后，夜色中星星闪闪，灯光点点的花园里，喜庆的焰火在空中缤纷……
人们拥着新人，这样的情景，使婚宴进入高潮。
(饭店位于内环线之外，允许放焰花，这是一个有利条件。)
(3) 浪漫同心结仪式
在花园里，有许多高大的树木，新人们可以把心爱的物品挂上树。
佳偶天赐，眷属终成，
爱的坚定与永恒在此同心留驻。
(饭店提供精心设计的升降台。)
(4) 水上婚礼(价格视婚宴规模商议)
饭店的室内游泳池完敞、气派，在蓝色的水波上搭一舞台，上铺红地毯。
婚礼仪式就在这里举行。
蓝色是永恒，爱情是蓝色的。
(饭店布置)
(5) 花好月圆宴
经典欧陆风尚的花园自助餐(每人 200 元起)
上海滩唯一的户外草地餐厅，
让人生中最美的一季永存真挚的诗篇。
2. 婚宴产品组合
A、龙凤呈祥宴 (每席 1588+15%服务费)
凡惠顾 10 席以上，可获赠：

(1)蜜月房一晚(或提供豪华行政房一晚，补差价 800 元)
(2)客房内精美鲜花篮和鲜果篮各一份
(3)次日沙逊花园西餐厅欧式自助早餐两份
(4)婚宴中雪碧、可乐、青啤畅饮(限时 2 小时)
(5)提供主桌鲜花布置
(6)提供音响设备
(7)提供大巴士一辆接送客人(30 公里内)
(8)提供来宾泊车车位。
B 玫瑰双人行 (每席 1888+15%服务费)
凡惠顾 10 席以上，在获赠(1)～(8)项基础上再增加或升级为：
(9)第(1)项中蜜月房升级为豪华行政房
(10)第(3)项升级为次日早餐送房服务
(11)提供隆重婚礼仪式(视当日天气而定)
(12)提供迎宾花门 1 个
(13)提供香槟塔
(14)主桌赠送张裕大香槟 1 瓶
(15)赠送三层喜庆蛋糕 1 只
(16)嘉宾签名册 1 本
(17)举行浪漫同心结仪式(视当日天气而定)
(18)制作婚礼 VCD(像带有新人提供)
C、豪华连理宴 (每席 2388+15%服务费)
凡惠顾 10 席以上，在获赠(1)～(18)项基础上再增加或升级为：
(19)第(9)项中蜜月豪华行政房两晚
(20)入住期间，综合部所有项目(美容、按摩除外)免费开放(限新婚夫妇)
(21)每桌赠送鲜橙汁两桶
(22)主桌赠送龙凤立雕 1 座
(23)每桌赠送王朝干红 1 瓶
(24)主桌赠送进口香槟 1 瓶
(25)赠送天然精美押花 1 幅
D、宝贵同心宴 (每桌 2888+15%服务费)
凡惠顾 10 席以上，在获赠(1)～(25)项基础上再增加或升级为：
(26)第(19)项中蜜月豪华行政房升级为豪华套房两晚
(27)提供婚宴前花园婚礼仪式的迎宾饮料(雪碧、可乐、锦碧矿水、青啤)
(28)每桌赠送王朝干红两瓶
(29)赠送度身量做的主题漫画、饭店婚房布置
(30)奉送价值 1000 元的龙柏消费券
七、广告策划
1.广告创意和策略
主题：龙柏——您的爱情伊甸园
表现：①强调森林花园特色。
②自然之美。
③花园别墅前铺着红地毯，伸向绿色的草地深处。这是典型的东方色彩，烘托喜庆气氛。
④蓝色的湖面，亭轩楼阁，曲桥潺水。象征爱的永恒。
⑤白领、著名球星等的婚礼。

⑥树上挂着同心结纪念品。
⑦阳光从窗口进入婚房，桌上是精美的早餐。
策略：①让顾客知晓龙柏的婚宴产品。
各媒体发广告(98 年 3 月开始)
策划球星的婚宴(98 年 5 月)
邀请沪上白领人士参加龙柏游园会(98 年 6 月)
②加深对龙柏婚宴产品的印象。
电视台密集广告(98 年 9 月，每天有 30 秒，连续一月)
与电视台“爱情牵手”专栏合作办一次节目，地点在龙柏花园
③提示顾客：99 年开始每月一次广告，每季一次形象推广活动。
2.媒体策略
(1)《上海新娘》杂志
这是一本面向沪上婚宴市场的杂志，针对性很强。
作 98 年 5 月-99 年 5 月全年广告。
内容：龙柏婚宴形象、龙柏婚宴产品、新人在龙柏办婚宴的专访
费用预算：RMB37800
(2)《That’s Shanghai》、《Shanghai Talket》
这两份刊物面向在沪外籍人士和白领阶层，而这些读者是饭店婚宴的重要客人，他们对浪漫婚宴的向往及消费能力，决定了他们会在阅读刊物的休闲阶段，有兴致看龙柏的婚宴广告。
作全年广告。
内容：龙柏的婚礼形象、完善的健身设施、自然之美
费用预算：RMB53000
(3)《申江服务导报》、《新闻报》
这是沪上多数年轻人喜欢的二份报，一份以休闲为主，一份以经济信息为主。
内容：婚宴产品
费用预算：RMB70000
八、营业推广活动
时间　活动内容　邀请对象　费用预算(元)
5 月 著名球星婚宴 (婚礼仪式、同心结仪式等)　由新人确定新闻界人士
(征得新人 同意)　新人支付筵席成本，其余费用由饭店负责。 (约 2000)
6 月 龙柏游园会 观赏、游戏、抽奖等　沪上白领阶层
向沪上有影响的 30 家公司发请柬　30000
8 月 游泳比赛　与沪上有影响的 50 家公司合作 20000
9 月 龙柏室外音乐会　在沪境外人士 电视台爱情俱乐部 专栏嘉宾　10000
龙柏啤酒节　境内外青年　售票
10 月　赏月晚会　情侣们　售票
焰火晚会　情侣们　售票
11 月　桂花节《森林野餐》　情侣们　售票
爱情相约
联谊活动　由红娘公司选择
100 对寻觅者 10000
12 月　圣诞节晚会 圣诞大餐 水上芭蕾　情侣对优惠 6 折　15000
(资料来源：根据饭店提供的资料改写)
龙柏饭店婚宴组合策划书点评

饭店竞争的核心是产品服务的竞争，所以要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，饭店必须不断的完善现有产品和服务、策划新的产品和服务。

饭店产品分为核心产品和附加产品。例如床、带毛巾的浴室、电视机、餐厅等就是核心产品，健身设施、游泳池、洗衣房等就是附加产品，这二种产品组成了饭店的总产品。通常附加产品的提供是竞争对手所无法做到的，于是便形成了竞争优势。

策划新产品的想法来自于消费者的需求，或者是从竞争对手那儿得来的启发。有时候，饭店只需要对现有产品进行重新包装或者扩大附加值，一个新产品就诞生了。而所有这些都应该是从顾客的需要出发、根据饭店自身的特点，努力使这种产品让竞争对手所难以模仿。

当然，产品的策划与饭店的市场定位直接相关，无论是完善现有产品还是推出新产品，都必须围绕饭店的目标市场进行，具体说来，这些产品所面对的顾客、产品的价格和质量标准等应该是与饭店的目标市场相一致的，如果出现偏离，就有可能损害饭店的原有市场形象。

龙柏饭店婚宴策划就是一种产品服务的策划，推出这一产品的目的，是希望能够实现占饭店15%的营业收入，而这一设想的来源是人们越来越青睐在饭店举办婚宴，各饭店的婚宴收入所占的比例也越来越高，这是一个有发展潜力的市场。

那么龙柏饭店的婚宴市场怎样定位、产品怎样设计才有吸引力?策划书在这些方面的考虑应该是很成功的。饭店的目标市场是高级商务客人，所以婚宴客人的层次也应该相近，因此策划书把目标定在月收入 3000 元以上的白领阶层，问题是这一产品有什么优势，才能以较高的价格吸引这些客人?

策划书分析了饭店的设备、设施、环境，饭店的花园是其他商务饭店所难以比美的，规模庞大、设施齐全的健身俱乐部也是开发附加产品的有利条件，婚礼需要热烈、祥和的气氛，燃放焰花可以达到这一气氛，而环线内的饭店不可以燃放。所有这些正是饭店的优势，在这些优势基础上去策划婚宴产品，竞争对手就很难模仿。

策划书正是利用饭店的优势、并分析了竞争对手的产品，设计了多种婚宴产品的组合，显然，组合主要是在附加产品上作了些努力，如花园里的婚典仪式、永结同心树、水上婚礼、宴席后的燃放焰花等策划是极其成功而又富有诱惑力的，这是竞争对手很难模仿的。

策划书的另一个成功之处是重视广告、营业推广的设计。一个好的产品必须通过有效的途径告诉目标顾客、通过活动让目标顾客进行体验，才能促使他们来购买。广告的创意很新、主题明确、选择的媒体有较强的针对性，而且采用房金抵充或联手举办活动等形式，使广告费用控制在最低限度。营业推广活动的设计富有诗意，对于恋人是浪漫的选择。

策划书不足的地方是：(1)可行性分析显得简略了点。一种新产品的推出，需要进行详细的可行性分析，包括对市场需求量和市场潜力的估计、预计市场份额、估计生产成本和营销该产品服务的所需费用、估算开发这一产品的收益等，这样，策划的价值就会大大提升。而这份策划书只是依据婚礼公司的销售情况、新人们在婚礼方面的消费支出等相对笼统的分析，得出这是一个有潜力的市场的结论，至于这一市场的规模有多大、产品推出后能否有足够的利润等,没有作估算和预测。(2)策划书选择的竞争对手很恰当,但在竞争分析时显得有些草率，因为用来分析的资料基本上是竞争对手公开的资料，而对竞争对手的服务水平、服务技巧、婚宴气氛设计、附加产品的价值等没有作详细的了解和剖析。

案例十九　“河洛园”鹅肉产品郑州市场营销策划书

目　　录

引言---1
一、　　市场营销环境分析--- 2
（一）郑州市消费环境分析--2
（二）郑州市场鹅与鸡、鸭产品竞争状况分析---------------2

1、鸡、鸭产品品种多样，应有尽有---------------------------2
2、鸡、鸭产品品牌云集，竞争激烈---------------------------3
3、鹅肉制品难觅踪迹，供应稀少-------------------------------3
（三）鹅肉制品消费需求状况的调查分析------------------------6
1、消费要求高，注重口感和食品质量的安全卫生---------6
2、追求新鲜和时尚---7
3、营养和保健意识普遍增强---7
二、　　鹅产品进入郑州市场的有利、不利因素分析-----------8
（一）有利因素---8
1、鹅肉产品无污染，属于绿色产品----------------------------8
2、目前郑州市场鹅肉制品少，市场空间大，且竞争对手少而弱---8
3、郑州的超市、连锁店众多，分布广泛，渠道畅通------8
4、消费者绿色产品需求意识的增强---------------------------8
（二）不利因素---8
1、消费者对鹅肉产品缺乏了解---------------------------------8
2、鹅肉口感较鸡鸭肉差---9
3、旧的消费习惯和思维模式影响消费者对鹅肉的购买--10
4、作为初入者，企业缺乏品牌影响力-----------------------10
5、企业缺乏营销和市场推广的经验和实力----------------10
三、　　营销策划目标和营销策略-----------------------------------11
（一）营销策划目标--11
1、产品品牌知晓率---11
2、产品覆盖率---11
（二）营销策略---11
1、产品市场定位---11
2、产品策略---11
3、价格策略---13
4、渠道策略---13
5、促销策略---15
四、　　营销队伍的建设-- 20附件一：郑州市禽肉市场状况调查表
附件二：郑州市鹅肉制品消费需求调查问卷
附件三：郑州市鹅肉制品销售情况调查问卷
附件四：鸡鸭产品市场销售状况统计表
附件五：郑州市鹅肉制品消费需求情况调查统计汇总表
附件六：郑州鹅肉极其密切替代品市场调查总结报告

“河洛园”鹅肉产品郑州市场营销策划书

引言

本营销策划项目组接受巩义民生畜禽开发有限公司的委托，对该公司拟生产的鹅产品郑州市场的营销方案进行策划。在经过对企业的实地考察、与企业领导的交流和搜集相关文献资料之后，对郑州市辖区食品销售点的鹅产品及具有密切替代关系的鸡、鸭产品进行了较大规模的重点调查和随机抽样调查，食品销售点包括百货商店、超市、便民店、连锁店、食品批发

中心、饭店等。通过对市场调查结果的分析研究，我们对郑州市鹅产品的消费需求和竞争状况有了一个大致的估计，对企业应采取的营销策略有了清晰的认识。

一、郑州市场营销环境分析

（一）郑州市场宏观环境分析

随着改革开放的不断深入扩大，郑州市的经济得到了持续的发展。居民收入不断增长，上半年中心城区人均可支配收入 4126 元，同比增长 19%，增幅比去年同期高 7.8 个百分点。市民的消费水平不断提高，消费品市场呈现稳中趋旺的发展态势，上半年中心城区居民人均消费性支出为 2824 元，比去年同期下降了 1.8%。餐饮业发展持续领先。上半年，全市餐饮业零售额达 32.5 亿元，比去年同期增长 16.1%，增幅居各行业之首。随着居民生活水平的提高和消费结构的多样化，餐饮消费日趋时尚，人们的营养意识和健康意识日益增强，饮食质量要求不断提高，对食品的高营养、无公害、安全、卫生、保健的要求与日俱增，对无污染的“绿色产品”的消费已成为一种渴望。

（二）郑州市场鹅及鸡、鸭产品竞争状况分析

1.鸡、鸭产品品种多样,应有尽有

郑州市禽肉市场上，鸡、鸭产品占有绝对优势。产品丰富多样，品种齐全。有各种规格的真空袋装熟制品（如：脱骨扒鸡、桶子鸡、烧鸡、风味陈皮草鸡、板鸭、醉仙烤鸭等）、有整只的和翅、腿、爪、头、肝等分割部分的生鲜制品；也有现场制作烧烤的；各种规格、各种品种、各种风味、各种状态的鸡、鸭产品充斥市场，应有尽有。（调查情况见表一）

2. 鸡、鸭制品品牌云集，竞争激烈

从供应郑州市场（包括超市、连锁店、便民店、饭店、宾馆、烧烤店等）鸡、鸭真空包装制成品产品品牌多达 30 多个，其中占市场份额较大的有天都食品公司生产的禽肉系列产品、永达食品有限公司生产的永达牌系列产品，北京烤鸭、华英谗嘴鸭、道口烧鸡、德州扒鸡等。从生产商来看，厂家数达 30 多家，主要集中在山东、四川、北京、江苏、山西等外省市企业，河南生产数量不是太多，主要有永达食品有限公司、滑县食品公司生产的道口烧鸡，洛阳食品厂生产的夹马营烧鸡等。鸡、鸭肉是传统的家禽食品，一般家庭普遍食用，被市民广泛熟悉和接受。

3. 鹅肉制品难觅踪迹，供应稀少

鹅肉制品中只在棉纺路和东风路的思达超市销售有北京天都肉制品厂生产的真空铝箔包装全鹅（800 克，价格 28 元）制品，而且产品数量极少。另外也看到有几家现场烧烤店经销港式烧鹅、广式烧烤和鹅肉火锅。调查数据参见表 1（郑州市场鸡鸭鹅产品供应销售情况统计表）：

表 1：郑州市场鸡、鸭、鹅产品供应销售情况统计表

品　牌　制作

方法　风味　包装　规格　单价　生产

厂家　销售

渠道

鸡　产　品

邦家　烧鸡　五香　真空　500g　15.3　陕西

喜迎年　脱骨扒鸡　五香　真空　700g　17.　北京

道口　　烧鸡　　五香　　真空　　500g　　13.8　　滑县
天都号　烤鸡　　麻辣　　真空　　650g　　10.8　　北京
酱味鸡翅　　　　　袋　100g　　3　草原兴发　　超市
德州扒鸡　　　　　礼品盒　　36　山东　　超市
北京烤鸡　　　　　真空　　1000g　28　北京　　超市
风味陈皮草鸡　　　　　塑料　　500 19　　　超市
风味陈皮鸡　　　　　　500 18
烧烤风味鸡　　　　　　500 18　广州　　超市
德州扒鸡　　　　　塑料　　500 17　山东
德同德五香扒鸡　　　　　　500 14　德州
香不佬鸡腿　　　　　　只　3.8 浙江
永达系列　　　卤味
　　　　辣香味　　500 15　永达集团
枸杞香鸡　　　　　锡铂纸　550 20.5　　德州
麻油捆鸡　　鸡块　　　真空　　袋　2.6 湖南
相思了鸡翅　　　　真空　　75　3.5 永达
清真扒鸡　　　　　锡铂纸　400 36　山东王光
好再来鸡腿　　　卤 麻辣 真空　　70　3　苍南
灵峰鸡翅　　　　　真空　　70　2.8 苍南
福荣奇鸡爪　　　五香　　真空　　260 5.5 商丘
神舟烧鸡　　　　　真空　　500 14　郓城
飘香肯德鸡肠　　　　　塑料　　400 4.7 北京
香泉醉鸡　　　　　　　350 8.5
中德第一健体扒鸡　　　　　　　500 14

品牌　　制作
方法　　风味　　包装　　规格　　单价　　生产厂家　　销售渠道
鸭　产　品
老鸭煲
（老陆稿荐）
炖
盒装
380g
13.5
无锡
喜迎年　烤鸭　　五香　　真空　　850g　　28. 北京
成都板鸭、桂花庄　　　　酱　真空　　750g　　18　成都
华英馋嘴鸭　现场
制作　　五香　　　　只　13
北京烤鸭天都　　　　麻辣　　真空　　袋　28　北京
陈皮烤鸭　　　　　　500 17　广州
风味陈皮草鸭　　　　　真空　　500 19
樟茶板鸭　　　卤　真空　　750 32　四川
呱呱叫馋嘴鸭　　　　　　　只　15　潢川华英

桂花盐水鸭 真空 1000 36 南京桂花
桂花鸭 500 18 南京桂花
贡鸭 卤 真空 750 12 德州
琵琶鸭 卤 真空 700 27 广州
樱桃鸭 卤 真空 750 12 德州
亚京烤鸭 烤 真空 850 28 北京
香泉酱鸭 350 9.8
京乐北京烤鸭 1000 24 北京
好人缘 盐水、酱 350 10.8 南京
百味鸭翅 200 7.9
鹅 肉 制 品
港式烧鹅 真空 800 28 北京 超市
竹笙鹅 火锅
广式烧鹅 现场
烧烤

(三)鹅肉制品消费需求状况的调查分析

调查显示，郑州市场上，消费者在对鹅肉食品的需求上呈现出以下几个特点：

1. 消费要求高，注重口感和食品质量的安全卫生。

消费者在购买鹅产品（鸡、鸭产品也是如此）时最大的愿望是能吃到味美价廉、安全卫生、新鲜营养的鹅肉制品。最大的顾虑和担心是鹅肉制品的不卫生安全。这是购买与否的必要条件，而消费者最终是否购买则取决于口感、卫生安全和价格合理等因素。调查数据参见下表2：

表 2：消费愿望统计表

愿望	比率
物美价廉	25
口感好	55
卫生安全	28.5
新鲜	6.7
有营养	8.3
其它	5

表 3 消费者顾虑统计表

顾虑	比率
不卫生	76.7
味道差	5
价格高	6.7
污染	3.7

2.追求新鲜和时尚。

调查显示，消费者普遍喜欢吃现场烧烤食品，而对真空包装熟肉制品，兴趣不大。调查资料如下：

（表 4）消费者喜欢的加工方式统计表

加工方式 比率

现场烧烤	63.3
真空包装	8.3
其它	2

同时，消费者的从众消费心理较强。跟风现象比较明显，易受消费潮流的影响，对认可的品牌追风购买。

3. 营养和保健意识普遍增强，在消费过程中，对绿色、环保、营养、保健食品青睐有加。

二、鹅产品进入郑州市场的SWOT分析

(一)SO分析

1. 鹅肉产品无污染，属绿色食品，而且蛋白含量高，脂肪含量低，且多为有益健康的不饱和脂肪酸，具有药用、食疗的功能。这迎合了人们崇尚绿色，追求营养、保健这一消费趋势。

2. 由于鸡肉产品的药物、激素残留量较大，目前郑州市场上,消费者对鸡肉制品的消费有所下降。同时又出于求新求奇求安的消费心理，绿色鹅产品将有可能成为郑州市场上鸡肉制品的替代消费品。

3. 目前郑州市场上鹅肉制品少，市场开发潜力较大。

4. 郑州的超市、连锁店、百货店、便利店等广泛分布，渠道畅通。

(二)WT分析

1. 消费者对鹅肉产品的营养价值缺乏了解。这是影响和阻碍消费者购买鹅肉制品的关键因素，也是开发郑州市场的重要障碍。调查数据参见表5：

知晓程度	百分比
了解	3.3
略知一点	11.7
不了解	85

表5鹅肉知晓度比较

2. 在口感方面，多数人认为体积小、重量轻的家禽往往比体积大、重量大的家禽肉更细，口感更好。

调查显示，消费者认为口感好的依次为鸭肉、鸡肉，鹅肉居于最后，这与消费者的主观感受有关，并非真实，但会对消费者的购买行为产生实质性影响。这为鹅产品的营销造成了困难，也增加了营销的难度。口感比较参见下表6：

肉 类	比 率
鸡	42.5
鸭	62.5
鹅	32.5

表6 鸡鸭鹅肉制品口感比较表

3. 消费者对鸡、鸭产品的消费已成习惯。鸡、鸭产品市场供应充足，旧的消费习惯和思维模式也影响着消费者对鹅产品的购买，这对鹅产品进入郑州市场也十分不利。

4. 作为市场初入者，企业缺乏品牌影响力。

5. 企业缺乏营销和市场推广的经验与实力。

三、营销策划目标与营销策略

（一） 营销策划目标

1.总目标

加强消费者对绿色鹅肉产品的认识和了解，提高河洛园鹅肉产品的知晓率，促进产品在郑州

市场的销售和推广。

2.具体目标

① 郑州产品知晓率达到 10%;

② 产品覆盖率达到 20%（以超市、连锁店这一销售通道为主要对象）。

（二） 营销策略

1.产品市场定位

绿色、营养、保健。以“绿色、营养、保健”为诉求重点进行宣传，增强消费者对鹅产品的认识，加强消费者对鹅产品的了解。

2.产品策略

① 产品形态

以销售分割肉为主，整鹅为辅。（见下表）

② 制作风味

以酱香和盐水系列产品为主。（见下表）

③ 包装策略

分量包装与组合包装相结合

针对不同的消费者在不同时间、不同地点、不同的使用量，根据产品的不同部位等情况，采用重量大小不同的包装。这便于消费者根据自己的消费量来选购。

同时，也可以把不同部位、不同口味的产品组合包装在一起。这也可以称作家庭套装。这也方便消费者的购买。

礼品包装策略

把不同部位、不同风味的产品集合装在设计美观、大方，体现绿色、保健风格的包装箱内销售，提高产品的档次，满足人们交往、礼仪之需要。

特小包装

在产品上市试销之初,设计一些特小包装,一方面是满足消费者免费品尝的促销活动之用；一方面满足“买一送一”（即买大的送小的）的促销活动之用

（鹅肉系列产品见表 7)。

表 7 鹅肉系列产品表

品种系列	产品部位	规格(g)
酱香系列	鹅 脖	150-200
	鹅 翅	150-200
	鹅 脯	150-200
	鹅 盹	150-200
	整 鹅	650-750
盐水系列	鹅 胗	150-200
	鹅 掌	150-200
	鹅 腿	150-200
	鹅 头	150-200
	整 鹅	650-750

3．价格策略

①与鸡、鸭替代品价格基本一致，随行就市定价

一般消费者可以接受的鹅产品的心理价格与鸡、鸭价格基本一致，或略高一点。但一般不应

偏离太远。
② 因时因地因品，差别灵活定价
在产品推向市场的 1-3 个月内，可以在一类产品上不盈利，而在另一类产品上盈利；在一些通道上不盈利，而在另一类通道上盈利；因为这一时期的重点是提高企业和产品的知晓程度，以利于产品在以后更大规模的销售。
4. 销售渠道
① 超市、连锁店
超市、连锁店是目前商业的主要业态，也是消费者喜欢去的购物场所（调查数据显示见下表 8）。超市和连锁店应作为本企业产品的主要销售通道。
表 8 消费者喜欢的购买地点

地点	比率
超市	55
连锁店	75
商场	10
食品批发	7.5
路边加工店	42.3
饭店	27.5

② 饭店、宾馆
派推销员与郑州的一些大中型饭店、宾馆联系，让饭店、宾馆帮助销售。
③ 烧烤店、快餐店
与郑州的一些烧烤店、快餐店进行合作，让他们代理销售产品；或者直接向它们配送生鲜的鹅产品。
④ 自建专卖店
建议在郑州市建立专卖店或烧烤鹅店。对本企业的熟制品进行销售，对生品进行现场加工。
⑤ 直销
在上市之初和节假日来临之际，增派推销人员到一些居民区，摆摊设点，现场进行优惠销售；同时也派推销人员到各团体单位直接推销。

5. 促销策略
① 在新闻媒体上进行宣传报道
产品上市之前，首先要在一些有市场有影响的媒体上针对鹅肉的绿色、营养、保健等特点进行宣传，增强消费者对鹅肉产品价值的认识和了解，创造需求，引导消费，激发消费者的购买欲望，为鹅肉产品的上市奠定基础。具体方式有：
在《大河报》、《郑州晚报》上发表关于鹅肉产品生产特点及其营养、保健价值的文章。
在郑州找一些营养方面的专家，以“绿色食品，健康之源”为主题进行访谈。访谈的内容有：食品的安全与人类健康；21 世纪绿色消费将成为主流；介绍并推荐消费无污染、无残

留、营养、保健的鹅肉制品。

对鹅的绿色养殖、加工等情况制造并进行新闻报道。报道的主题有：报道鹅生存、养殖环境。

② 制作 POP 广告。

产品投放市场时，制作 POP 广告，如精美的彩条、传单、宣传册子等，在超市、连锁店、烧烤店等产品销售现场进行悬挂、张贴和发放，制造现场销售氛围，促进产品销售。

③ 营业推广

在产品投放上市之初，每天选择 10 家大中型售点，在销售现场开展为期 30 天的免费品尝、买一送一活动。增加消费者对鹅肉产品的了解，吸引消费者购买，促进产品的销售。此外，与饭店、宾馆搞好关系，并给予一定的优惠，将鹅肉产品列入本饭店和宾馆的特色菜谱。

④ 人员推销

利用节假日来临之际，以区为单位，派推销人员到各大机关团体推销礼品装。

⑤ 在电视上开展长期的广告宣传活动

拍摄本企业鹅产品从饲养到加工全过程的绿色、无污染的画面，进行宣传。（注：此方式支出的费用大，建议企业在实力许可的情况下开展）

⑥ 与知名企业联合，与知名企业的产品搭配搞集装箱一起销售。

⑦促销推广实施进程（参见表 9）

6.企业产品成功进入郑州市场的关键

①保证鹅产品的绝对卫生安全、无污染。

②保证各服务的到位。

③建立一支能征善战的营销队伍。

表 9 促销推广实施进程

促销
组合　　促
销
方
式　媒
体
选
择　实施进度(年、月)　　备 注
　　　　　　1　2　3　4　5　6　7　8　9　10　11　12　1　2
宣传报道　　发表文章　　报纸　　　　　　　　　　　　　-
　　　短期促销
　　专家访谈　　电视　　　　　　　　　　　　-
　　短期促销
　　新闻宣传　　报纸　　　　　　　　　　　　-
　　短期促销
POP 彩条　　销售
现场　　　　　　　　　　　　　-　-　　　　　　　　短期促销
　　条幅　　销售
现场　　　　　　　　　　　　　-　-　　　　　　　　短期促销
　　宣传

册子　　销售
现场　　　　　　　　　　　　　　　　　　-　　　　　　　　　　　短期促销
营业推广　　免费品尝　　销售
现场　　　　　　　　　　　　　　　　　　-　　　　　　　　　　　短期促销
买一送一　　销售
现场　　　　　　　　　　　　　　　　　　-　　　　　　　　　　　短期促销
特色菜单　　宾馆
饭店　　　　　　　　　　　　　　　　　　-　-　-　-　-　-　短期促销
人员推销　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　-　-　-　-　-　-　长期促销
广告　　　　电视　　　　　　　　　　　　　　　　-　-　-　-　-　-　长期促销
条件许可
集装箱　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　长期促销
其它

[营销策划能力训练题]

1．熟练掌握营销策划的特点、原则和程序。寻找 1-2 个营销策划案例，分析其结构。

2．为某一企业制定一个营销策划方案。

第十七章 综合案例

案例一、美国在线：世界在线？

美国在线无处不在

美国在线（AOL）是一个价值 50 亿美元的公司，它通过出售拨号上网服务、广告服务以及提供电子商务活动，为 2100 万通过个人电脑上网的用户提供广泛的服务。尤其当你想到美国在线是几家为数不多的、确有赢利的互联网公司时，你就会觉得它确实很棒。

美国在线成功的原因之一是它对中等消费水平消费者的集中投入，以及使它的服务简单化和透明化的决心。其他的互联网服务提供商（ISP）为用户提供了复杂的过程，并且不提供任何向导。美国在线却能够提供单一的软件，将内容浏览、电子邮件、及时信息结合在一个接口。其他的 ISP 却分别提供接口，经常使用户感到迷惑不解。

然而，美国在线的管理者并不感到满意。他们梦想，不久的将来美国在线将使你能够用手机和美国在线之间互通及时信息；用你的袖珍协调器和美国在线检查和跟踪股票组合；用你的美国在线电视浏览新闻；当然，还可以用你的个人电脑在最后一分钟从 Shop@AOL 找到合适的生日礼物。分析家把这个叫做“到处存在的计算技术”——大批公司提供许多新发明的、允许你连接到互联网的信息装置。美国在线称它自己为“美国在线无处不在(AOL Anywhere)。”首席执行官斯蒂芬?卡斯（Stephen Case）承认，“我们要像电视机或电话一样普遍深入，甚至比它们在人们的生活中还更有价值”。

打破 Windows

行业分析家预测，到 2002 年，公司每年将出售 5500 万个以上的新信息装置，远远超过个人电脑的销量。虽然美国在线是基于个人电脑的互联网服务的主要供应商，公司认识到必须进行基于交易信息装置的互联网服务，以免落在后面。

美国在线主要的竞争对手是微软，双方曾在网络业务接口、拨号访问和公司软件方面有过交手。微软真正的竞争优势在于它的 Windows 操作系统。几乎任何时候，只要人们找开个人电

脑，他们都会看到 Windows，不管他们最终使用的程序是什么。此外，微软正在投入大量的资金进行交互式电视和电缆的投资，试图作为电缆电视机顶盒的提供商在该领域内占有一席之地。
然而，因为很多分析家相信许多新的信息装置将在其他的系统运行，而不是 Windows，这样美国在线就有了一个赶上微软的机会，使人们相信它会成为运行这些信息装置的新品牌。美国在线认为人们不会为不同的装置而分别设置邮件账户和功能，因此它相信人们将会愿意对所有装置使用美国在线的软件和服务。
美国在线表示，其新服务的第一批用户仍然是它的现有用户，所以不会有新的收入。它的挑战在于吸引新的用户来签约。然而，公司承认它还不清楚这一新服务究竟会为它带来什么，但仍继续着它的规划、投资和执行。1999 年，它为“美国在线无处不在”服务投资了 1.65 亿美元。美国在线已同意通过摩托罗拉手机和双向寻呼机网络提供及时的信息服务。它还将增加 3Com 公司掌上电脑使用者的电子邮件服务。另外，美国在线宣布它将和盖特伟（Gateway）合作开发小型、廉价的直通美国在线拨号服务的网络终端。美国在线希望盖特伟和其他用户可以在这些装置上使用它的网景浏览器，而不是微软的 IE 浏览器。
交易
由于美国在线收取会员费并完全基于服务来赚取收入，每一个会员都是有价值的。因此，除了开发服务顾客的新途径，美国在线还需要得到更多的顾客。
1999 年 13 月，美国在线和沃尔玛宣布共同为沃尔玛提供合作品牌的互联网服务，这些服务是给那些使用美国在线的 CompuServe 服务的用户准备的。由于它的互联网用户基本上都是一些高收入家庭——这样造成了用户比例的不均衡，因此美国在线—沃尔玛服务应该给更多的低收入用户家庭提供服务，尤其是住在乡村对互联网并不很熟悉的用户。
美国在线与微软走的路差不多。微软已经和电子零售商 RadioShack 联合拥有一个合作品牌，并且最近又宣布了与另一家电子零售商 Best Guy 的交易。凯玛特和雅虎也宣布了免费的线联网访问服务。
免费冲浪
凯玛物-雅虎服务是美国在线面临的另一个挑战，但并不是第一个免费的服务。NetZero 公司在 1999 年开始提供免费互联网访问服务并且迅速地收取了 170 万美元的用户注册费。其他公司，像 Freei 广播电视网也提供免费服务，一些观察家认为，这些免费服务对美国在线形成巨大的威胁。然而，其他人认为，这些免费服务也需要同样的成本来支持电信网络，却没有美国在线 21.95 美元的月订阅费。它们要吸引足够的用户，这样广告商才会在此购买广告空间。
一位投资分析家估计，美国在线用于每个用户每小时的电信服务成本为 0.40 美元。由于用户平均在线为每月 27 小时，这意味着美国在线每个用户的电信总成本为 10.8 美元。除此之外，美国在线每月在广告、电子商务、非订阅服务收入上从每个用户身上赚取 4.5 美元。电信成本与上述收入的差额意味着，美国在线如果不收取订阅费，每月在每个用户身上将损失 6.30 美元。此外，这一损失不包括营销、顾客支持和公司日常管理的成本。美国在线总裁鲍勃?皮尔曼（Bob Pillman）也怀疑免费服务提供商是否拥有足够的网络能力来对付它们可能会遇到的问题。
然而，免费服务提供商认为它们能够让这种新的业务模型运作起来。它们相信可以获得广告收入，因为它们的用户在得到免费服务的同时愿意看更多的广告。用户必须提供人口统计信息，并且 NetZero 有一个置于用户监控器上的盒子，只要用户上网，它就会持续提供广告消息。如果免费服务成功，美国在线将不得不削减价格。这将对其收入产生非常不利的影响。
作为回应，美国在线已经开始提供称为“价值品牌”的服务，对于每月 20 个小时信息服务收取费用 9.95 美元。事实上，这是美国在线将通过沃尔玛提供的一揽子服务。

欧洲在线？
虽然美国在线是世界上最大的网络公司，但它在国外的分公司却没有国内的动作快。1999年，美国在线与贝塔斯曼（Bertelsmann AG）媒体公司合资成立了美国在线—欧洲分公司。然而，德意志通讯（Deutsche Telekom AG）的T在线（T-Online）已经完全超过并牵制了美国在线在德国的发展，这家公司拥有340万用户。实际上，T在线在1999年1年就吸收了70万用户——相当于美国在线—欧洲在德国所有的用户量。对整个欧洲来说，美国在线也仅仅拥有270万用户。
在英格兰，美国在线—欧洲陷入了另一个免费服务——Freeserve PLC——的风暴中，虽然英国的免费服务同样提供免费网络链接，但英国的消费者必须支付当地电话费，而在美国，这样的电话费将计入每月的电话服务费中。这一消费者支付上的差异使美国在线感到迷惑，因此它只是尝试着将美国的定价方法用于此。美国在线开始并没有注意Freeserve公司的到来，在几个月之内，Freeserve就吸引了100万用户并且成为英国的顶级网络服务提供商。而且，成百上千的英国零售商、体育俱乐部和其他服务提供商都跳入了免费互联之中。Freeserve和其他供应商只需与一家电信公司签订合同提供网络连接。用户支付电话费时，Freeserve 或其他供应商收到其中的一部分费用，这一费用足够支持网络连接的成本。
欧洲对于许多美国公司来说是一个很有挑战性的市场。许多公司像美国在线一样，在美国习惯了领先的优势，在适应欧洲市场的过程中反应缓慢。“欧洲确实延伸和扩展了美国公司的思维”，一位观察家说。虽然欧洲代表了第二大互联网市场，拥有371万用户，这一市场仍处于初始阶段。事实上，欧洲的习惯和文化所造就的这一分散的市场很难控制。许多公司低估了在欧洲工作的困难程度，并且在这里很难获取好的顾客或者市场信息。
美国在线—欧洲正面临着竞争性的挑战。公司在德国宣布了一项计划，用户将可以无限制地连到美国在线或互联网，每月支付9.90马克（大约5.39美元）的连接费用，以及每分钟3.9芬尼（2美分）的当地电话费。虽然这些价格低于T在线每月8.00马克和每分钟6.0芬尼的费用，但对于那些每月上网超过20小时的用户来说美国在线显得更加昂贵。可以说，美国在线这么慢地推出低价服务计划，有很大一部分原因是因为德国的监管环境过于复杂。
在英格兰，美国在线也进行了大幅度降价，将电话费降到1便士（1.6美分），并且开始了全国性的包括整版报纸广告、电影和电视商业信息片的广告促销活动，以打出Freeserve的网络服务。并且还开展了美国在线—美国的直接邮购战略，发送了上百万的美国在线唱片。
美国在线打算在采取这些行动之后，在欧洲提供更廉价的个人电脑。在欧洲，家庭电脑没有美国普及，可能是因为欧洲的平均收入相对较低。美国在线还与个人电脑制造商商讨给那些在美国在线上浏览，并且购买美国在线个人电脑的用户提供折扣，就像它在美国做的那样。
挑战，挑战
全球企业意味着面临全球挑战。美国在线必须在美国市场打败资金雄厚的微软，同时还要抵挡可能随处会出现的免费服务的攻击。除此之外，美国在线还要处理文化、习惯、立法制度带来的不便及其影响。此外，如果美国在线在欧洲为应对竞争进行价格下调，是不是在面对美国竞争者也同样要进行价格下调呢？这样会不会使它的收益有滑落的危险呢？
[试析]
1.美国在线是怎样为它的顾客创造价值、使顾客满意的？对它而言，留住顾客是最重要的吗？
2.美国在线的竞争对手有哪些，它们采取的竞争策略是什么？
3.为什么美国在线的欧洲业务不如美国业务成功？
4.在进入国际市场时，美国在线应考虑哪些关于社会责任和道德伦理方面的问题？
5.对于美国在线在美国以及欧洲的经营业务，你有什么市场营销方面的建议？
案例二、帕米亚牌香烟:RJR公司的困惑
无烟香烟帕米亚在推向市场时遇到重重障碍，RJR 公司该何去何从？RJR 公司的帕米亚

(Premier)牌香烟在无烟之处，还有顾客吗?
大多数吸烟者对买一包带有四页说明书的香烟有何感受呢?而这种事情就发生在 1988 年下半年，RJR 公司在圣路易斯另外两个相邻的城市出售它的新型无烟香烟——帕米亚牌香烟之时。RJR 公司把“洁净者之烟”作为帕米亚香烟的广告语，以即时市场信息为特色：外侧没有无烟雾冒出，表明它比市场上现有的 97%的香烟含尼古丁都少，并且在焦油含量方面有显著削减。RJR 公司把 25 岁以上、文雅的吸烟者作为最初的目标市场，而在亚利桑那市则特别倾向于老年吸烟者，因为这些人正在试图戒烟或寻找其它的替代品，而 RJR 公司的帕米亚牌香烟能够满足有烟瘾的人。
为了吸引目标市场，RJR 公司把这种无烟香烟定位于“技术上的突破”。公司较少运用印象导向型广告，而是采用较多的复杂广告，并把创新的商标称作“帕米亚”，原因在于它代表“一种全新的抽烟享受时代的开端，所带来的洁净享受超出人们的想象”，这一根本的主题将是它的全部特性，因此，这种产品被认为是一种非凡的发明。
但是，公司的战略是风险型的。一方面，公司把帕米亚的价格定得比普通香烟高很多；另一方面，因为把目标市场定位在老年和有教养的抽烟者身上，公司又承担着损害它自己在低焦油香烟市场上品牌的风险。甚至，一些人认为无烟香烟对抽烟者有一种敌意。正如减少咖啡中的咖啡因有助于加速咖啡消费量的下降，帕米亚可能会加速抽烟者数量的下降（目前正以每年 2%的速度下降)。
显然，帕米亚香烟的市场推广战略与其它新产品有很大不同。因为，公司认为帕米亚需要许多的解释，因此，它的文字广告非常复杂。同时，产品的高成本使得它具有高价位——比普通品牌的香烟高出 25%——目标市场定位于比较富裕的消费者。同时，RJR 公司把它的产品定位于“洁净者”而不是“健康者”。
由于上述问题，一些人对 RJR 的战略能否有效地起作用提出了疑问。比如，香烟广告通常尽力地推出一种感人的画面和简单的主题，因为太多的事实也许只能加深对有烟瘾人的消极印象。一位广告经理认为“香烟是一种非常人性化的、凭品牌形象购买的产品”，并且认为 RJR 公司的方法只会使消费者产生“它是否是一种可怕的产品？”的印象。
按照 RJR 公司的调查，消费者在口味测试中通常给帕米亚香烟很高的分数，当然这只是粗略地和该公司低焦油品牌中的一种 Winston Lights 牌香烟相比。为了进行消费者对帕米亚香烟反应的独立测试，在亚特兰大哈斯菲尔德国际航空公司，又对大约 24 位吸烟者进行了调查。调查显示了一些抽烟者对香烟的想法，并且指出 RJR 公司面临的一些营销问题。
一些抽烟者在调查中谈到他们不喜欢帕米亚是由于不习惯它的味道，他们也许会在不允许冒烟的地方把帕米亚作为要买的第二品牌。另外，一些人喜欢把它作为戒烟的一个步骤。总之，批评帕米亚的人几乎比表扬它人的多一倍。RJR 公司的官员受到这一结论的触动，并解释说，在参加帕米亚测试的 2000 多试抽者中，许多人确实需要花费时间去适应它，但是一旦最初对它持怀疑态度的人习惯了，他们就会喜欢它的。因此，RJR 公司需要使抽烟者去试抽较多的帕米亚香烟。为了在最重要的市场扩大它的试用范围，公司采用了买二送二的方法，在一些零售商那里，可以一次得到四包。公司认为可以通过降低焦油含量以减少顾客对帕米亚持有的抵触情绪，并在长时间使用中对帕米亚产生好感。问题时有多少人能持续很久？在航空公司的调查中发现，一位抽烟者吸了两口就扔掉了，因为他认为味道太难适应。
在航空公司的调查中，帕米亚用法的复杂性成为一个明显的问题。几乎所有的抽烟者在点烟时都遇到了麻烦，大多数情况下需要两三次才能点着。炭头加热空气传过香烟而不是点燃烟草，这也使得香烟的非过滤部分变热，给吸烟者带来不适。
然而，一些对帕米亚毫无热情的抽烟者说，他们会尽力去避免冒犯别的抽烟者。亚特兰大广告牌制作公司的总裁说，他非常讨厌帕米亚的气味，但又宣称：“为了摆脱在家中所面对的喋喋不休的唠叨我会抽它，但到了户外，我会用含辛烷的东西来代替它。”一位礼堂的管理

者对帕米亚给予一些积极的评价，因为他是在工作时少数的抽烟者之一，当其他人走进他的办公室时，他不得不熄灭他的烟，但是，由于帕米亚不向外冒烟，“所以我可以继续抽而不会感到尴尬”。

RJR 公司需要把帕米亚推向成功。自从 1981 年，它就从事制造香烟，到目前为止，据估计已经在制烟方面投资了几亿美元。近年来 RJR 公司在美国香烟市场的份额已经下降到了 34%，而其主要竞争对手菲利浦?莫利斯的市场份额为 39%，RJR 公司希望这种无烟性香烟能够吸引顾客，并阻止公司市场份额的下降。

[试析]

1.列出案例中描述帕米亚目标市场的词和短语及你对 RJR 公司目标市场定义的评价？

2.你怎样理解吸烟者的行为过程，或者说人们为什么要吸烟（是完全理性化的行为还是非完全理性化的行为），有哪些社会、文化和个人心理因素影响吸烟者的购买行为过程？

3.请描述本案例中 RJR 公司的帕米亚香烟的营销组合（产品、价格、渠道、促销）并进一步评价这个营销组合对消费者需求的满足及适应程度？

4. 从亚特兰大机场消费者调查中，你如何进一步认识帕米亚香烟在营销中存在的问题？

5.你认为 RJR 公司可否选择新的市场定位及如何改进营销组合？

案例三、史克公司感冒药康泰克的市场策略

80 年代初期，中国药品市场还没有发展起来，生产设备陈旧，工艺技术落后，产品品种单一，缺乏新药特效药。医生在给病人开处方时，没有选择的余地，有些药品需要辗转几家药店、医院才能找到，甚至需跑到外地购买。由于感冒的发病率很高，对治疗和预防感冒的药品需求很大，而市场上出售的药品无论在产品质量、剂型、疗效等方面均有缺陷。比如 APC 是较常用的感冒药，该药是白色片状，裸片外没有包衣层，服药时口感苦，常使患者产生不适，而服用后会出现重度嗜睡、大汗不止等不良反应，患者由于出汗过多，在睡觉时不注意保暖，还可能会使病情进一步加重。因此，患者对国产感冒药信心不足，有些人不惜重金购买服用方便、疗效显著的进口药品，在 20 世纪 80 年代中期公费医疗制度比较健全的情况下，公费医疗制度也使患者对进口药昂贵的价格不加考虑就给予购买。因此，中国药品企业开发合乎顾客需求的药品已成为重要的问题，中美天津史克制药有限公司应运而生，合作同伴是世界排名第四的 Smith-Kline Beecham 公司。该公司推出的感冒新药康泰克被誉为“给感冒药市场注入了新鲜的血液，给感冒患者带来更多的利益”。

康泰克是轻度感冒用药，外观为富于光泽的胶体，红色胶帽和透明胶体上均印制有“Contac”的字样；胶囊内容物为大小均一的红、黄、白三种球形小丸。第一层包装为透明气泡眼包装，密封性能良好，且气泡板有分割线，便于顾客携带和服用。第二层包装为色彩协调、字迹清楚、印刷精美的硬纸盒，小盒正面及反面均印有“康泰克”、“Contac”中英文大写字样，易于辨认。

康泰克是复方制剂，含有盐酸苯丙醇胺和扑尔敏两种主要成分。盐酸苯丙醇胺可使鼻塞症状减轻，扑尔敏可以消除或减轻流泪、流涕、打喷嚏。对于具有上述症状的轻度感冒患者来说，康泰克不失为一理想药品，它采用先进的缓释技术，使药物均匀释放，人体血液中药物浓度始终维持在治疗水平，药力温和持久，可维持 12 小时，服药次数减少。而普通感冒药服用后，药物全部快速释放，血液浓度高，而后经人体分解，药物浓度迅速下降，血液中药物浓度波动大，不利于治疗。

营销人员在引进康泰克时，运用目标市场营销策略，把营销重点集中在轻度感冒患者这一目标市场上。轻度感冒患者在临床上表现为鼻塞、流泪、流涕、打喷嚏等症状。盐酸苯丙醇胺和扑尔敏配伍能达到减轻或消除上述症状的目的。开发康泰克满足了轻度感冒患者的需求。

在制定广告策略时，康泰克将广告目标集中在目标市场上，在产品引入期将新产品信息迅速传递给广大患者。广告信息表达了对患者的理解和支持，积极向上、充满信心的广告词具有

极强的感染力。事实上，成功的电视广告不仅吸引了广大轻度感冒患者，许多重症感冒患者也因此对产品发生兴趣。

营销人员为产品制定的品牌战略增加了产品价值，对于康泰克吸引忠实的顾客起到了重要作用。产品采用高价位策略，出厂价为 0.48 元 / 粒(1990 年)，批发价为 0.55 元 / 粒(1990 年)，零售价为 0.64 元 / 粒(1990 年)。在产品推向市场初期，营销人员的促销策略是：①采用大规模立体广告，利用各种传媒发动宣传攻势，广告定位于轻度感冒患者，传播的信息是康泰克独特的性能及其品牌；②药品参加各地新药、特药展览会，并在新药、特药商店上市；③选择北京、上海、天津、广州、沈阳等全国一级药品批发站作为营销商，以利用这些大规模分销网络和经验丰富的药品推销人员。随着市场份额和销售量的增加，营销人员适当调整了营销策略：①更换电视广告画面及广告语句，广告形象从“驱除感冒困扰”转变为“唤起幸福甜蜜生活”，播放频率增加；②药品进入全国各地二级、三级药品批发站；③在各地招聘大量销售代表做人员推销。

在营销人员精心策划下，康泰克一经投放市场即不断成长壮大，1990 年销售额为 2 亿人民币，然后每年以大约 15%的速度递增，1994 年销售额达到 3 亿元人民币，市场占有率约为 70%，获得了初步意义上的成功。

[试析]

1. 分析宏观环境对史克公司制定产品营销策略的影响。
2. 中国居民收入相对较低，史克公司运用高价位策略反而取得巨大成功。试说明原因。
3. 史克公司为保持在感冒药市场上的竞争优势，营销人员应采取什么策略？
4. 在产品从引入期过渡到发展期过程中，营销人员怎样调整营销组合?

案例四、美国易捕公司：捕鼠器行业的重要角色

在美国“国家家庭用具展览会”上出尽风头的“易捕捕鼠器”如今则无人问津，产品堆积如山。四月的一个早上，美国易捕公司总裁玛莎?豪斯走进了她在加州库斯塔麦舍的办公室，驻足凝视着挂在桌旁的劳夫?沃都?爱默森的一句话：“如果一个人能做比他的邻居更好的捕鼠器，他家的门槛将被人们踩坏。”或许，爱默森可以洞察先机，可是玛莎已经有了更好的捕鼠器，人们看来对此却并不感兴趣。

玛莎刚从“国家家庭用具展览会”举办地芝加哥赶回，在展示厅内几小时内几百次重复相同的问题使她感到很疲倦，好在这次展览会也令她很激动。每年在“国家家庭用具展览会”上，都要由官方评选出该次展览的最佳产品，而这次在 300 件新产品中，玛莎的捕鼠器赢得了第一，对这种捕鼠器而言，获此殊荣已非首次。《人们》杂志曾撰文介绍过它，而且它已经成为多种大众出版物和商业出版物文章的主题之一，并且也是其它展览会人们谈论的主要话题。但是，尽管有了这些舆论的关注，预期的需求却并未出现。而玛莎非常希望这种预期的需求会激发收益和销售额的增长。

一些投资者在获得了世界范围内经营改进的捕鼠器的权利之后，成立了美国易捕公司，作为经营权的回报，这些人同意支付给捕鼠器的发明者和专利拥有者——一个退休的牧场主应得的专利费，他们还聘任玛莎作为经营美国易捕公司的总裁。

所谓“易捕捕鼠器”，是由与易捕公司合作的一个塑料公司生产的，它是一种简单但十分巧妙的捕鼠装置(参看图)，由一个 6 英寸长、1.5 英寸宽的方柱型塑料管构成，管子在中央呈 30 度角，因此当管子前部放在平地上时，另一端会翘起来。被升起的一端有一个可以放诱饵的盖子，地上的一端顶头有一个折页门，当“陷阱”打开时，折页门被两边门角上的两个细支柱撑起来。

图　易捕捕鼠器工作原理图

捕鼠器工作起来很有效，老鼠闻到诱饵的味道，由开口端进入管子，当它爬到被升起的一端

时，它自身的重量使升起的一端落下来，这样开口端升起，折页门则关上，于是老鼠被捕获。两个细支柱头上的小细齿咬住捕鼠器底面的小细槽，将门关死。人们可以把老鼠杀死，也可以关上几个小时使它窒息而死。玛莎认为与传统的弹簧装置和投毒灭鼠相比，新型捕鼠器有诸多优点。首先，消费者在使用时不会夹伤手指，也不会误伤孩子和宠物。其次，使用这种捕鼠器不会像弹簧装置那样把室内弄得一团糟，不会产生“不干净”的问题。最后，这种捕鼠器可以重复使用或随手扔掉。

玛莎公司的初期调查表明妇女是该捕鼠器的最佳目标市场，而男人更喜欢传统的弹簧捕鼠器。妇女们经常呆在家中照看孩子，所以她们希望有一种新型捕鼠器——能够避免传统捕鼠器在处理老鼠时所带来的种种麻烦。为到达目标市场，玛莎决定在 Defeway，Kmart，Hechingers 和 CB Drug 这样的全国日用百货店、家庭用具店以及药店连锁店实行分销，将捕鼠器直销给这些大零售商，从而避开了批发商或其他中间人。捕鼠器实行每袋两个的包装，定价 2.49 美元。这个价钱要比小型的、标准的捕鼠器贵 5 到 10 倍，但事实证明消费者并没有抵制这个价位。这种捕鼠器的制造成本，包括货运和包装成本，大约每件 31 美分，此外公司还要支付每件 8.2 美分的专利费。玛莎以每件 99 美分卖给零售商，她估计除去销售和数量上的折扣之后，每件捕鼠器将从零售伤那里得到约 75 美分的净回报。玛莎在第一年内预算的产品促销费用约为 6 万美元，她计划将其中 5 万美元用来参加向商业展览和与零售商订约，另外 1 万美元用来做广告，然而迄今为止，由于该种捕鼠器已经产生了相当大的影响，玛莎认为不必再做很多的广告，尽管如此，她还是在《好管家》(Good House keeping)和其他“家庭及防护”(Home and Shelter)方面的杂志上做了广告。玛莎是公司唯一的销售人员，但是她打算马上再雇一些销售人员。

玛莎预测易捕器第一年的销售量应为 5 百万件。然而到了 4 月份，公司才卖了 70 万件。玛莎已经觉察到一些问题，尽管这些问题还不是特别的突出：首先，没有足够的重复购买；第二，许多零售商仅仅将易捕器样品放在桌上作为聊天的话题，而不是积极的演示样品，而消费者很可能把易捕器买来作为新奇的玩艺儿，而不是把它作为一种灭鼠的工具看待。

玛莎知道投资者们相信新产品易捕器对美国易捕公司是唯一的机会。她已感到投资者们的不耐烦。公司第一年在行政和固定费上预算为 25 万美元，这还不包括营销费用。为使投资者们满意，必须卖出足够的捕鼠器以弥补这些费用，并在此基础上取得令人满意的利润。在前几个月里，玛莎体会到经营新产品的艰难。例如，一个全国零售商曾订了一大批货，但他要求订货必须于某天下午 1 点至 3 点在他库房的卸货站交货。其后，当卡车满载订货姗姗来迟时，这个零售商却告诉玛莎他拒绝接受该批订货，下次订货明年再说。无奈的玛莎认为她或许应该送给这个零售商和其他顾客每人一份爱默森的那句名言。

[试析]

1.玛莎和投资者们似乎面临着稍纵即逝的机会，评估此项营销机会他们需要什么信息？易捕公司是否掌握了与此机会相关的信息？

2.描述易捕器的目标市场与定位，并对此做出评价？

3.产品定位如何与所选择的目标市场相关联？你还能提出其他产品定位方式吗？

4.易捕公司建立了什么样的营销组合？你认为这个营销组合有什么问题？

5.考虑到易捕公司的竞争者，你打算如何改变易捕公司的营销组合？为此你准备建立一个怎样的控制过程？

案例五、青岛啤酒开拓广州市场

1999 年 4 月的一个早上,在广州东南角紧靠珠江的琶州码头的一幢办公楼内，青岛啤酒销售有限公司广州办事处的全体人员正聚集在会议室中，准备召开办事处成立以来的第一次全体会议。

此时，虽然离会议开始还有一段时间，大家却三三两两的聚在一起讨论着公司新的营销计划

书。而此时正站在窗前眺望着珠江的陈建标却一脸的凌重。身为广州办事处市场部经理的他心里明白，今天的会议事关重大，因为将有一个决定在会上宣布：青岛“优质”啤酒将要推向市场，同步的促销计划也将全面启动。这意味着公司将正式进入广州市场，前景会怎样现在谁也不知道，但有一点可以肯定，这必将是一场硬仗……

公司背景

青岛啤酒是中国历史最悠久的啤酒品牌，始创于公元 1903 年，迄今已经有近一个世纪的历史。青啤公司的主要产品为青岛牌系列啤酒，　是中国最负盛名的名牌啤酒,它集世界一流的设备、百年积累的丰富酿造经验及独特的生产工艺、科学严格的质量保证体系之大成，素以酒液清澈透明、香醇爽口、泡沫细腻、持久挂杯而驰名中外，曾多次荣获国家质量金奖和国际啤酒评比金奖，是国内啤酒行业唯一的驰名商标，也是国际市场上最具知名度的中国产品品牌。目前青岛啤酒已形成了黄啤酒、黑啤酒、棕色啤酒、干啤酒等多个系列听装、瓶装、桶装等多种规格的产品，新开发的金质青岛啤酒其口感和包装装潢更佳，深受国内外广大消费者的喜爱和欢迎。1999 年 6 月止，公司的资产达到四十六亿元人民币，实现销售收入十二点二亿人民币，位居全行业之首。　1999 年公司全年生产啤酒 107 万吨，国内市场占有率为 2.3%,其产量和市场占有率在全行业名列第二，稍稍落后于排名第一的燕京啤酒。同时。青岛啤酒也是国内出口量最多的啤酒,她在海外拥有很高的知名度,几乎成为中国啤酒的代名词，其产品主要销往欧洲、美国、东南亚市场，公司每年的出口额都在三万吨以上，占全行业出口额的 70%。

青岛啤酒有着一部辉煌的发展历史。公元 1903 年古老的华夏大地上诞生的第一座以欧洲技术建造的啤酒酿制厂—“日尔曼啤酒股份公司青岛公司”，这就是青岛啤酒的前身。　1906 年当具有比尔森风味的黄啤酒和慕尼黑风味的黑啤酒一面世,就在慕尼黑博览会上获得金奖。1916 年起，该厂先后生产了朝日啤酒、青岛啤酒和麒麟啤酒。1947 年，开始定名为青岛啤酒厂，只保留青岛牌商标。直至新中国成立前，青岛啤酒年产量仅为 1,200 吨。 建国后青岛啤酒保持了其优异品质和传统欧洲风味，且产量不断扩大，已成为中国啤酒工业和中国名牌的象征。六十年代初创造了著名的“青岛啤酒操作法”，在全国啤酒行业推广；一九六三年在首次全国啤酒质量评比会上被评为国家名酒并获唯一金奖。从 1980 年到 1990 年青岛啤酒包揽了国家级全国啤酒质量评比的所有金质桂冠。1981、1985、1987 年青岛啤酒在美国举行的国际啤酒评比会上三次荣登榜首，且在短短几年间，成为美国市场上销量最高的亚洲啤酒。1991 年青岛啤酒厂吸引外资共同建设的中外合资青岛啤酒第二有限公司竣工投产，该厂以其先进的生产设备、管理手段和劳动生产率在国内啤酒行业独领风骚。1991 年青岛啤酒入选中国十大驰名商标，是全国啤酒行业唯一获此殊荣者。

1993 年 6 月 16 日，青岛啤酒的历史又翻开了崭新的一页，青岛啤酒股份有限公司注册成立，随后在香港发行了 H 种股票，并于 7 月 15 日在香港联合交易所有限公司("联交所")上市，成为首家在香港上市的中国企业，同年 7 月公司又在国内发行 A 种股票，并于 8 月 27 日在上海证交所上市。并成为首家在两地同时上市的股份有限公司。1994 年 10 月青岛啤酒全资收购了扬州啤酒厂，公司从此走上了通过合资建厂、兼并中小啤酒生产厂扩大啤酒生产规模之路。1995 年 12 月青岛啤酒与西安汉斯啤酒饮料总厂合资成立了青岛啤酒西安有限责任公司。1997 年，青岛啤酒集团成立，注册资金为人民币 39982 万元，控有青岛啤酒股份有限公司 44.2%的股权。1997 年 9 月，青岛啤酒又与日本朝日啤酒株式会社、伊藤总商事株式会社和住金物产株式会社合资在深圳市创建“青岛啤酒朝日有限公司”，该公司坐落在宝安区松岗镇，厂房占地面积为 10.9 万多平方米，总投资 8400 万美元，注册资金 3000 万美元，年生产能力达 10 万吨，公司主要生产瓶装“青岛”和“舒波乐” 纯生啤酒。

进入 1999 年青岛啤酒更是加快了扩张的步伐。1999 年 2 月，公司受让取得安徽马鞍山啤酒厂破产财产，设立“青岛啤酒（马鞍山）有限公司”。并已承债方式控股山东荣成东方啤酒

厂，组建“青岛啤酒（荣成）有限公司”。3 月，公司收购山东南极洲集团份公司破产财产，设立“青岛啤酒（薛城）有限公司”。 6 月，公司以承债方式兼并湖北黄石啤酒厂，设立“青岛啤酒（黄石）有限公司”。同月，公司设立“青岛啤酒（安丘）有限公司”。7 月，公司与日本朝日啤酒株式会社等三方合资建设的深圳青岛啤酒朝日有限公司正式建成投产。9 月，公司收购广东皇妹啤酒公司资产，合资设立“青岛啤酒（珠海）有限公司”。同月公司又收购湖北应城啤酒厂破产财产，以及上海啤酒有限公司清算资产，设立“青岛啤酒（应城）有限公司”与“青岛啤酒上海有限公司”。10 月，公司合资设立“青岛啤酒(蓬莱)有限公司”。1999 年 11 月，公司合资设立“青岛啤酒（三水）有限公司”，同月公司设立“青岛啤酒（滕州）有限公司”。12 月，公司承债兼并安徽芜湖大江啤酒厂，设立“青岛啤酒（芜湖）有限公司”。1999 年 12 月 27 日，青岛啤酒集团啤酒年产量首次突破 100 万吨。自此，青啤集团已在全国 8 个省市并购了 19 家企业，公司全资拥有青岛啤酒一厂、二厂、四厂、扬州啤酒厂、日照啤酒厂和青岛麦芽厂，并控有青岛啤酒西安有限公司 55% 的股份及深圳青岛啤酒朝日有限公司 35%的股份。

青岛啤酒 2000 年的目标是力争啤酒产销量达到 140 万吨,从目前占国内啤酒市场份额的 2.3%提高至 7%。

啤酒行业分析

中国的啤酒业自改革开放以来得到了飞速的发展,1980 年以前,白酒占国内饮料市场的 50%以上,处于绝对统治的地位。其后啤酒产量迅速增长，1986 年首次超过白酒跃居首位。1993 年又突破了其余酒类产是的总和，1997 年，在全部饮料中的份额已占到 2/3，并且产量位居世界第二位。达到 1888.94 万吨。在整个啤酒业迅猛发展的同时，市场竞争也日趋白热化。

竞争主要来源于两个方面。一是国内同行业之间的竞争,另一个是“三资”企业的大举进攻。我国的啤酒生产企业数量众多，且分布极不平衡。据统计，1997 年，我国共有啤酒生产企业 696 家，远远多于世界啤酒产量第一大国美国的水平，造成我国啤酒企业众多的原因主要有两点：一是啤酒作为一种对新鲜度要求较高的大众廉价消费品，长距离运输不太经济，且新鲜度难以保证。这因此造就了大批的啤酒企业，使得几乎各地都建立了自己的啤酒厂；第二是我国长期处于计划经济体制之下，条块分割严重，各地都极力保护地方企业，至使很多产品质量低下、技术落后、成本高的啤酒生产企业得以长期存活，难以自然淘汰。另外，我国众多的啤酒企业的实力相差也十分巨大，在 696 家啤生产企业中，全年产量在 20 万吨以上的企业有 12 家，依次是北京燕京啤酒集团公司、青岛啤酒股份有限公司、广州珠江啤酒集团公司、沈阳华润雪花啤酒有限公司、重庆啤酒有限责任公司、河南金星啤酒集团有限公司、哈尔滨啤酒有限公司、武汉欧联东西湖啤酒有限公司、钱江啤酒集团股份有限公司、宣化钟楼啤酒有限公司、圣泉集团有限公司、湖北金龙泉啤酒集团公司。全年产量在 10－20 万吨的啤酒企业有 30 家。这 42 家企业占全国啤酒总量的 42.2%，而剩下 67.8%的产量则来自 654 家中小企业。这些企业的生产规模通常只有几千吨。这说明我国啤酒业的集中程度相当低。另一方面，我国啤酒企业的地区分布也相当不平衡，虽说全国 31 个省、自治区、直辖市都生产啤酒，但产量居前的省份基本上都是东部沿海省市。据统计，1997 年，山东省的啤酒产量超过 200 万吨位居全国第一，产量在 100－200 万吨的省份有七个，依次为浙江、辽宁、河北、黑龙江、北京、广东、福建。这 8 个省市的产量占全国啤酒产量总计的 57.3%。但啤酒业与其它工业一样，必须达到一定的生产规模，企业才能有利润，且规模越大、生产成本往往越低。据专家估计，啤酒工业达到规模经济的最低产量是 10 万吨，这就要求啤酒行业必须走集中、上规模的路子，我国啤酒业偏偏又很分散。随着我国体制改革的一步一步深入，地方保护主义的一步一步走向瓦解，这一现状不可避免地引发起啤酒业内的大战。产销量排在前几位的厂家纷纷拓展国内市场，相互之间展开了激烈的市场竞争，各式各样的促销手段层出不穷。同时，各大啤酒厂也开始不断上规模、扩大产量，除通过改、扩建方式外，更主要是通

过大厂兼并小厂的低成本方式来迅速增加产量。大批在竞争中败下降来的中小企业被大企业兼并，啤酒业逐步走向集中。国内的啤酒厂家都明白，只有在这一轮竞争中坚持下来的企业才能在 21 世纪的中国啤酒市场上拥有立足之地。

当国内同行业之间正相互拼得你死我活的时候，“三资”企业也加入其中，积极的抢滩中国市场，准备与国内啤酒企业一争高下。自从改革开放以来，“三资”啤酒发展十分迅速。“三资”啤酒企业生产的主要品牌有：蓝带、百威、嘉士伯、生力、虎牌等。到 1997 年，外方资本金已达到 105.03 亿元，占啤酒行业资本金总额的 42 .3%。目前，据国内贸易部商业信息中心的调查显示，市场占有率最高的前 10 个品牌中，“三资”企业占半数以上，这些“三资”企业不光技术先进，实力雄厚，更重要的是它们拥有先进的生产管理经验，并且其营销观念远远领先于国内企业，这无疑更进一步加剧了国内啤酒行业本来已经十分激烈的竞争。

处在这样的环境中，青岛啤酒明白，如果不主动参与竞争，不积极的去开拓市场只有死路一条。于是，青岛啤酒在全国范围内寻找兼并对象，通过收购兼并的方式扩大企业生产规模。

同时，公司大力开拓国内市场，青岛啤酒走出传统高档酒的范围，开始为中低档市场提供产品，公司提出了“金字塔式”产品结构，从高到低，全方位出击，全面迎合大众消费市场的需要。为了开拓全国市场，公司首先将目光投向了华南这个全国经济最发达的地区。这里拥有强大的购买力，市场巨大。于是青岛啤酒挥师南下，1998 年在深圳成立了青岛啤酒销售有限公司华南事业部。华南事业部分管广西、广东、福建、湖南四省，公司的目标在 3-5 年内在华南地区实现 40-60 万吨的销售量，这几乎是青岛 1998 年产量的一半，任务相当艰巨。而广州作为华南地区最大城市，自然成为青岛啤酒开拓华南市场的关键。

广州市场分析

广州地处珠江三角洲，作为广东省省会，广州是有 2800 年历史的文华名城，也是南中国重要的工商城市，1997 年，广州市国内生产总值 1646.26 亿元，城镇居民均可支配收入 10445 元，在全国名列前茅。广州市拥有人口 700 万，现设东山，越秀、海珠、荔湾，黄埔，天河，芳村，白云等八个城区和花都、番禺，从化，增城四个郊区，总面积 7300 多万平方公里。

由于地处北回归线附近，广州全年平均气温在 10℃以上，气候炎热，是啤酒消费的旺区；另一方面，广州经济发达，人民生活水平高，购买力十分旺盛，消费潜力巨大，且每年总量仍在不断增长，是一片富有潜力的市场。再加上广州所处的政治、文化、经济中心地位，对于华南四省都将有强大的辐射作用，战略地位十分重要。为此，广州也一直是啤酒业的兵家必争之地。

啤酒属于习惯性购买品，品牌间差别很少，消费者购买某一品牌往往出于习惯与熟悉。啤酒作为一种廉价大众消费品，消费者主要是成年男性，主要通过便利店、副食占等零售点以及酒店、排档等饮食场所销售。另外，舞厅、夜总会，的士高舞场等娱乐场所也消费一定数量的啤酒。

由于啤酒对新鲜度有一定要求，其保质期往往在 3-6 个月之间，随着保存期的加长，啤酒的口感会明显下降，再加上还存在一个回瓶的问题，所以通常啤酒都实行就地生产。啤酒的分销具有如下特点，第一，其分销渠道不能太长，且流通速度必须有一定的限制，要保证啤酒的新鲜；第二，物流具有双向性，一方面是啤酒的正向流动，另一方面是酒瓶回收的反向流动，这为渠道的管理带来一定的困难；第三，由于如果为每一种啤酒都单独建立一套渠道对于分销商和啤酒厂家来说都不经济，所以几乎所有的啤酒品牌都通过同一条渠道分销，同一个批发商或零售商经销着好几个品牌的啤酒。一般的玻璃瓶装啤酒往往经过三级分销，生产厂家在一个区域的市场内找若干家经销商作为一级批发商，一级批发商负责在一定的区域内分销啤酒；一级批发商在各自的区域内又有若干家二级批发商再次分销该啤酒，作为渠道的地二级，每一个二级批发商为一定区域内若干家零售商供货；零售商再最终将啤酒提出给顾客消费，并负责收回空啤酒瓶。在广州，啤酒的分销也是采取这一方式。

当时，广州市场上存在的主要瓶装啤酒品牌有珠江、生力、蓝带、金威。其中以珠江为市场领导者，几乎占据了 80%以上的市场份额。
珠江啤酒厂坐落在广州海珠区，主要产品有 12 度瓶装珠江啤酒，10 度瓶装超爽型珠江啤酒与珠江纯生瓶装啤酒以及广氏菠萝啤，其中 12 度瓶装珠江啤酒与 10 度瓶装超爽型珠江啤酒是广州市场上销量最大的啤酒，而珠江纯生瓶装啤酒则是全国第一种也是当时市场上唯一的，其推出市场不久，就牢牢占据了瓶装生啤酒市场。珠江啤酒长期占据广州市场，在广州占据绝对优势，由于是当地品牌、广东人对珠江啤酒忠诚度很高。其他品牌啤酒都以珠江啤酒为主要进攻目标。
蓝带啤酒厂位于广东省肇庆市，是国内首家合资企业，也是全国啤酒销售位居第一的外国品牌，公司建于 1990 年 11 月，现有建筑面积 8.7 万平方米，生产设备 790 台，啤酒生产能力 25 万吨，其在市场上的主要品种是 11 度蓝带瓶装啤酒。
广州生力啤酒有限公司是广州啤酒厂与香港生力啤酒厂有限公司组建的中外合资企业，于 1991 年 1 月建成开业，该公司拥有国际先进水平的糖化设备，瓶装、罐装生产设备及先进的配套设备，现已形成 15 万吨的生产能力。其中要产品有罐装生力啤酒，瓶装生力瓶酒、，瓶装威乐啤酒等。
广州市场上的另一个竞争者是深圳的金威啤酒，它是香港奥海集团有限公司控股的大型中外合资企业。深圳金威啤酒有限公司主要生产“金威”牌系列啤酒，其全套生设备由德国引有，其生产能力在 40 万吨左右。深圳全成占据了深圳市 88%的市场，其在广州市场上的主要品种是瓶装金威啤酒。
广州瓶装啤酒市场按价位主要可以分为四个细分市场，其具体情况见表 1。
表 1 广州瓶装啤酒的细分市场

细分市场	价位（640ml/元）	零售点	主要品牌
高档啤酒	5 元以上	酒楼、夜总会、舞厅	珠江纯生、生力、金威
中档啤酒	4--5	酒楼、排档、便利店	蓝带
低档	3--4	排档、便利店	10 度、12 度 珠江、威乐
菠萝啤	1.5--3	排档、士多	珠江广氏菠萝啤

通过调查公司发现，在产品质量与品牌知名度上，青岛啤酒具有一定优势，其在广州市场上的品牌知名度相当高。当前最大的问题是在于销售渠道，另外公司在当地没有生产线，产品要经过长途海运才能到达市场，运输成本很高，新鲜度难以保证。
经过分析，公司决定采取行动。公司针对广州市场的特点，制定了营销计划。
青岛啤酒营销策略
由于在当前四个细分市场中，竞争对手最少的细分市场是价格在 4-5 元的中档啤酒市场，在这一市场上只有蓝带一个品牌，若从此切入，可以避免一开始就与珠江啤酒打硬仗。
于是，公司决定先以中档啤酒市场为切入点。通过推出价位在 4-5 之间的青岛啤酒，先占领中档市场中的一定份额，并建立起分销渠道，然后再向其他三个细分市场推出产品参与竞争，具体的营销组合如下：
1、产品与价格
公司将在四个细分市场上分别推出四种青岛啤酒，分别为：青岛“2000”、青岛“优质”、青岛“纯生”、青岛“菠萝啤”。这四种青岛啤酒均冠以“青岛啤酒”商标，以利用青岛啤酒的品牌优势。
其中青岛“优质”零售价在 4-5 元/瓶之间，属于中档啤酒，于 1999 年 4 月推向市场。
青岛“2000” 零售价在 3-4 元/瓶之间，属于低档酒，于 1999 年 12 月推向市场，为了防止与青岛“优质”价位混乱，零售商私自提高“2000”价格，公司在“2000”包装上印刷了建议零售价。

青岛“纯生” 零售价在5-7元/瓶之间，主要面向高档市场，于2000年2月推向市场。
青岛“菠萝啤”属于果味啤酒，主要针对菠萝啤市场，价位在1.5-3元/瓶，计划于2000年5月推向市场。
另外，公司于1999年9月，收购了广东皇妹啤酒公司的资产，合资设立了“青岛啤酒（珠海）有限公司”，11月，公司又合资设立“青岛啤酒（广东三水）有限公司” ，从而实现了当地生产。
2、促销与渠道
公司首先推向市场的是青岛“优质”啤酒，在青岛“优质”啤酒进入广州市场初期，由于分销渠道尚未建立,所以公司的主要力量集中在建立渠道上,并未开展针对消费者的促销活动，也未做任何电视广告，只是以在零售点张贴POP广告画的方式进行宣传。
青岛啤酒建立渠道的方式是以高利润吸引经销商，以“直供”方式打开销路，啤酒只通过两级分销，等规模扩大到一定程度后再发展二级批发商，渠道变为三级。具体作法是，公司先在广州市十二个行政区内，每区找一至三名有实力的经销商经销青岛“优质”酒，这些经销商都是专门从事啤酒饮料批发的专营商。公司通过给经销商比竞争对手高的利润，调动起经销商的积极性。同时，公司动用自己的销售人员帮助经销商铺市，在各区内打开市场。公司销售员挨户访问零售商，说服其销售青岛啤酒，将青岛啤酒推上市场。为此公司策划了多次针对零售商的促销活动，如送给零售商印有青岛啤酒商标的火机、开瓶器、太阳伞、笔等促销品，开展用青岛瓶盖兑换礼物等活动。
经过八个月的时间，大部分零售商基本接受了青岛“优质”啤酒，公司便又发展了一批经销商做作为二级批发商，将渠道变为三级。
建成“优质”啤酒的分销网络后，公司紧接着先后推出“2000”、“纯生”、“菠萝啤”，利用“优质”啤酒已有网络进行分销。由于几种啤酒针对的目标市场不同，所以其渠道也有一些差别，为了打开空白的零售点，在这三种酒推出的最初几个月，公司仍然是用“直供”方式，通过公司的推销员铺市，等大部分零售点接受后再交由二批商分销。由于“优质”啤酒的网络已建成，所以这一时期的工作进展比较容易，直供期很快结束，只用了三个月就转为二批商分销。
青岛啤酒全面进入市场后，公司开始推出电视广告，拉动起青岛啤酒的消费。
表2：广州市场640ml瓶装啤酒主要竞争品牌价格表

品牌	品种	价位					
		一批价（每箱/元）	二批价（每箱/元）	零批价（每箱/元）	零售价（每支/元）		
					排挡	酒楼	便利店
青岛	2000(12支装)	28.8	30.5--31	32	3--4	3--5	3--4
	优质(12支装)	32.3	34	37	4--5	4--5	4--5
	纯生(12支装)	49	51	52	5--6	6--7	5
珠江	超爽(24支装)	47	48	49-50	3--3.5	3--3.5	3
	传统(24支装)	50	50.5	54	3	4	3
	纯生(12支装)	43	46.5--47	49	6	6	5
生力	生力(12支装)	48--48.5	50.5	52--53	6--7	6--7	5--6
	威乐(12支装)	22--23	24	26--27	3	3--4	3
蓝带	蓝带(12支装)	35.5	36.5	37--38	6	6	4--5

[试析]

考研资料：数学、英语、政治、管综、西综、法硕等（整合各大机构）
英语类：四六级万词班专四专八雅思等
财经类：初级会计、中级会计、注册会计、高级会计、税务师、会计实操、证券从业、基金从业、资产评估、初级审
公务员：国考、省考、事业单位、军队文职、三支一扶微信 2270291360
银行：银行招聘、笔试、面试
教师资格：小学、中学、教师招聘面试
建筑：一建、二建、消防、造价
法考：主观题、客观题
多平台网课：涵盖职场、办公技能、编程、文案写作、情感心理、穿搭技巧、理财投资健身减肥摄影技术等优质内容
精选资料：Excel 教程、PPT 模板、简历模板、PS 教程、PPT 教程、素描、烹饪、小语种、CAD 教程、PR 教程、UI 课程、自媒体、写作、计算机二级、钢琴、Python、书法、吉他、kindle 电子书、演讲.....持续更新中...
押题：提供考前冲刺押题（初级会计、中级会计、注册会计、一建、二建、教资、四六级、证券、基金、期货等等），麻麻再也不用担心我考不过了。
资料领取微信：1131084518
行业报告：20000 份+持续更新

英语四六级备考资料	计算机二级备考资料	150 所高校考研专业课资料
两小时搞定毛概马原思修近代史纲	高数(微积分)+线性代数+概率论	素描 0 基础入门教程
教师资格证全套备考资料	普通话考试资料礼包	书法教程微信 2270291360
大学生英语竞赛备考资料	大学生数学竞赛备考资料	1000 份各行业营销策划方案合集
挑战杯/创青春/互联网+竞赛资料	电子设计竞赛必备资料	街舞 0 基础入门教程
托福雅思备考资料	大学物理学科攻略合集	动漫自学教程
SCI 最全写作攻略	TEM4/TEM8 专四专八备考资料	教师资格证面试试讲万能模板
360 份精美简历模板	数学建模 0 基础从入门到精通	100 套快闪 PPT 模板
Vlog 制作最全攻略	超强 PR 模板	42 套卡通风 PPT 模板
PS 零基础教程微信 1131084518	PS 高级技能教程	63 套酷炫科技 PPT 模板
好用到极致的 PPT 素材	128 套中国风 PPT 模板	32 套 MBE 风格 PPT 模板
327 套水彩风 PPT 模板	295 套手绘风 PPT 模板	54 套毕业答辩专属 PPT
196 套日系和风 PPT 模板	82 套文艺清新 PPT 模板	57 套思维导图 PPT 模板
163 套学术答辩 PPT 模板	53 套北欧风 PPT 模板	34 套温暖治愈系 PPT 模板
118 套国潮风 PPT 模板	30 套仙系古风 PPT	126 套黑板风 PPT 模板
114 套星空风格 PPT 模板	192 套欧美商务风 PPT 模板	42 套绚丽晕染风 PPT
50 套精美 INS 风 PPT 模板	56 套水墨风 PPT 模板	137 套清爽夏日风 PPT 模板
98 套森系 PPT 模板	25 套简约通用 PPT 模板	记忆力训练教程
300 套教学说课 PPT 模板	123 套医学护理 PPT 模板	AE 动态模板微信 2270291360
毕业论文资料礼包	教师资格证重点笔记+易错题集	表情包制作教程
吉他自学教程（送 6000 谱）	钢琴自学教程（送 1000 谱）	区块链从入门到精通资料
2000 部 TED 演讲视频合集	Excel 从入门到精通自学教程	单片机教程
230 套可视化 Excel 模板	1000 款 PR 预设+音效	1000 份实习报告模板
手绘自学教程微信 1131084518	单反从入门到精通教程	人力资源管理师备考资料
英语口语自学攻略	粤语 0 基础从入门到精通教程	证券从业资格证备考资料
日语自学教程	韩语自学教程	PHP 从入门到精通教程
法语学习资料	西班牙语学习资料	炒股+投资理财从入门到精通教程
全国翻译专业资格考试备考资料	BEC 初级+中级+高级全套备考资料	大数据学习资料
SPSS 自学必备教程	Origin 自学必备教程	会计实操资料
LaTeX 全套教程+模板	EndNote 教程+模板	小提琴 0 基础入门自学教程
GRE 超全备考资料	200 份医学习题合集	司考备考资料

思维导图教程＋素材	20000 份行业研究报告	一级造价工程师备考资料

上万 GB 教学资料（均全套,非杂乱）免费领取微信 1131084518

《闪电式百万富翁》实战版+升级版

易经+道德经+易学名师全集+风水学+算命学+起名+++等等（全套 1000 多 GB）

心理学+NLP 教练技术+精神分析+亲子家庭教育+催眠+++等等（更新超 2000GB）

大学-已更新至 9333 个课程+高中+初中+小学-全套资料（超过 2 万 GB）

陈安之	曾仕强	马云	杜云生	翟鸿燊	刘一秒	俞凌雄
王健林	余世维	雷军	周文强	安东尼罗宾	董明珠	李嘉诚
徐鹤宁	冯晓强	李践	刘克亚	罗伯特清崎	戴志强	李伟贤
苏引华	史玉柱	李强	俞敏洪	杰亚伯拉罕	周鸿祎	唐骏
梁凯恩	陈永亮	傅佩荣	贾长松	易发久	李彦宏	湖畔大学
李开复	聂枭	悟空道场	魏星	姬剑晶	其他名师全集	其他资料下载
王兴	王智华	智多星	陈文强	周导		微信 2270291360
泡妞	撩汉	泡仔	房中术	性福课	驻容术	泡妞撩汉性福合集

注：太多了，无法全部一一列出。。。

全套专题系列【微信 1131084518】

记忆力训练	形象礼仪	健康养生	企业管理	沟通技巧
演讲与口才	经理修炼	MBA 讲座	时间管理	战略经营
企业文化	销售心理	管理素质	国学讲座	执行力
团队管理	领导艺术	员工激励	潜能激发	谈判技巧
绩效管理	薪酬管理	43 份直销制度	电话销售	人力管理
客户服务	创业指南	市场营销	餐饮管理	保险讲座
品牌营销	酒店管理	汽车 4S 店	众筹资料	销售技巧

兴趣爱好：	钓鱼教程	魔术教学	炒股教学	美术教学	书法教学	
音乐乐器：	萨克斯教学	电子琴教学	小提琴	古筝教学	钢琴教学	
	吉他教学					
体育运动：	篮球教学	足球教学	羽毛球教学	乒乓球教学	太极拳教学	
	围棋教学	高尔夫球				
生活实用：	插花教学	茶艺-茶道	唱歌教学	单反相机摄影	毛线编织	
	小吃+美食					暗号：666
语言学习：	英语					免费领取资料微信
电脑 IT：	办公 office	PS 美工教学				1131084518

微信1131084518
撩汉liaohan.net
最好资源zuihaoziyuan.com



1. 啤酒市场有何特点？消费者购买行为有何特点？
2. 广州的啤酒市场有何特点？竞争情况如何？
3. 青岛啤酒的营销策略如何？请你自己另拟一份开拓广州市场的营销计划？
4. 啤酒分销渠道价格体系表中谁最具价格优势？
5. 青岛啤酒在渠道建立后才推出电视广告的做法是否恰当？为什么？
6. 如果你是青岛啤酒广州负责人，下一步该如何决策？

参考文献

【1】 彭程、武齐主编，《花旗营销，银行营销的新时代》，中国经济出版社，2003.2
【2】 杨明刚主编，《市场营销 100 个案与点析》，华东理工大学出版社，2004.11
【3】 汤定娜、万后芬，《中国企业营销案例》，高等教育出版社，2001
另外参考了上海财经大学、南开大学、中国人民大学和西南财经政法大学等大学的专业教学网站